



НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ
ДЕПАРТАМЕНТ “АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ”
ДП „БИЗНЕС АДМИНИСТРАЦИЯ“

Мария Тумбева

УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ТАЛАНТИ
(по примера на международните компании в България)

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд
за придобиване на образователна и научна степен
„доктор“

по професионално направление 3.7. Администрация и управление,
научна специалност: Социално управление

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:
Доц. Д-р Димитър Панайотов

София
м. Април 2021 г.

Дисертационният труд се състои от увод, *четири основни глави*, включващи 27 раздела, заключение, библиография и пет приложения. *Обемът* на дисертационният труд е 238 страници. *Библиографията* се позовава на 271 източника - 33 български, 219 чужди и 19 интернет източници. Дисертацията съдържа 17 таблици, 16 фигури и 11 диаграми по ICF Bulgaria.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на2021 г., от..... часа, в зала на Нов Български Университет в гр. София. Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в офис ..., корпус ... на Нов Български Университет.

І. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на проблема

С развитието на икономиката в 21-ви век, организациите все повече изпитват необходимост от квалифицирани човешки ресурси, които да имат знанията, капацитета и мотивацията да допринасят за реализиране на организационните си цели. Организациите осъзнават, че човешките ресурси са движещата им сила и именно този ресурс е в състояние да осигури просперитета ѝ. Ето защо сме свидетели на много публикации, посветени на намирането и задържането на таланти, както и на развитието на науката управление на таланти или така нареченият „*талант мениджмънт*“ (от англ. “Talent management”). Нуждата от развитието на тази наука се дължи на факта, че в резултат на индустриалната революция и развитието на технологиите, организациите отдавна вече не се нуждаят от човешки ресурси, които просто физически да допринасят за реализиране на продуктите им. В съвременната пазарна икономика и висококонкурентна среда, организациите осъзнават, че човешките ресурси са едни от основните двигатели на просперитета им. Те вече не се нуждаят от работна ръка, която просто да реализира продукцията, а от човешки ресурси със знания, опит и мотивация, които чрез работата си да допринесат за успеха на организацията. Ето защо организациите полагат все по-големи усилия и инвестират все повече средства, за да бъдат в състояние да намерят и задържат на работа колкото се може повече такива служители.

Изследванията за намиране и задържане на таланти става все по-необходими и значими, както за организациите, така и за служителите. Свидетели сме на глобализация на икономиката, даваща възможност за изпълнение на задълженията на служителите от къщи или от всяка друга локация, където има интернет. Развитието на социалните мрежи от друга страна, улеснява все повече организациите в намирането на квалифицирани служители. Също така интернет улесни възможността служителите да получават информация за развитието на организациите и активно да кандидатстват в тези, отговарящи на ценностите и амбициите им. В съвременните икономически и политически условия, можем да кажем, че работната сила е все по-информирана и мобилна, което заедно с глобализацията, прави текучеството на служители по-възможно от всякога.

Всички тези промени поставят редица предизвикателства пред компаниите. Последното проучване на глобалната компания за подбор „Менпауър Груп“ показва, че се изпитват все по-големи затруднения при намирането на подходящи служители (ManPowerGroup, 2020), поради настъпилите промени в условията на живот и труд – пандемията от Covid-19. Изследователите Чанг, Куо, Куитън и др. (Chang, K., Kuo, C.C., Quinton, S., Lee, I.L., Cheng, T.C., & Huang, S.K. , 2019), както Фаст, Бърис и др. (Fast, N.J, Burris, E., Bartel, C., 2020) търсят причините за подобни бариери и в поведението на мениджърите. Една трета от респондентите, заемащи ръководни позиции, признават, че се чувстват застрашени от тези свои служители, които проявяват силна мотивация и ангажираност за промяна и оптимизация на работата (значими условия и индикатори за талант, по формулата на Д. Улрих). По този начин усещането на заплахата по отношение на тяхната позиция може да рефлектира (и да блокира) върху пълноценната изява на таланта в компаниите. Затова и редица компании („Тек Experts“, отличена в категорията „Innovation in Talant Management“ за 2020/21 г.) предлагат за преодоляване на подобни дистанции *месечни инициативи*, насърчаващи двустранни и открити отношения при кариерното развитие и цялостното оценяване на работното представяне. И показва, че все повече в управлението на организациите има нужда от *настройване към начин на мислене, ориентиран към важността на таланта*.

Битката за талантлив служители е важна колкото тази за ключови клиенти. Отправянето на ценно предложение към талантливите служители се състои в това, че те очакват вълнуващи предизвикателства и благоприятни възможности за кариерно развитие. Те искат отворена коучинг култура, основана на доверие и осигуряване на възможност за кариерно развитие и възнаграждение според индивидуалните постигнати резултати.

Организациите трябва тотално да преосмислят и реформират своите стратегии по отношение намирането на служители. Те трябва да наемат служители на всички нива, което да се превърне в мощен инструмент за внедряване на нови умения и гледни точки. Също така трябва да започнат да използват и *нови източници, подходи и методи за анализ, концептуализиране, откриване и поддържане на таланти*. Те трябва да идентифицират уменията, от които организацията има нужда и да търсят онези служители, които ги притежава от нови места – извън индустрията и дори извън специфичната за организацията бизнес среда.

Затова и по-амбициозните компании прилагат *широк спектър от методи за системно и регулярно търсене на таланти* през цялото време, а не само при необходимост или при наличие на свободни работни места. Тези компании използват предимството си да назначават топ таланти и в по-спокойна икономическа среда, а не само в условията на турбуленции или експоненциално развитие, когато вече е трудно да се привлекат подходящите таланти. Печеленето на „войната“ за таланти изисква повече от печеленето просто на битката за тяхното наемане.

Организациите трябва също така да възприемат развитието на служителите през целият им професионален живот както в *контекста на новата методология за кариерно развитие*, така и като приложение на широко разпространена практика в съвременните организации. Тъй като винаги ще има недостиг от достатъчно налични напълно развити, квалифицирани или обучени мениджъри, което ще предполага всяка организация, а и всеки лидер в нея, да полагат непрекъснати усилия и повишаващи изисквания за развитието на своите служители и техните умения. Затова и предоставените възможности за развитие също се оказват особено критични за привличането и задържането на служители. Талантливите служители или така наричаните „*топ таланти*“ са склонни веднага да напуснат организациите, ако почувстват, че липсват условия за тяхното израстване и кариерно развитие.

Много мениджъри считат, че развитието е равносилно на предоставяне на обучение, но обучението представлява само малко част от него. Развитието на служители предимно се извършва посредством *поредица от ротации на заеманата позиция, коучинг и менторство*. В повечето организации тези важни инструменти за развитие не се използват напълно. Често, по отношение на вътрешната ротация на работни места мениджърите не са склонни да предоставят на своя служител възможността да заеме позиция в друг отдел, тъй като го считат за топ талант и предпочитат да го задържат, за да продължава да допринася за успеха на отдела им. Също така, практиката показва, че само някои мениджъри се изявяват като добри ментори и коучъри, но на повечето им липсват подобни умения. Затова организациите трябва **фундаментално да променят стратегията за развитие на своите служители и то така, че тези подходи да се прилагат постоянно, осмислено и диференцирано.**

В тази посока възникват следните *въпроси*: как организациите могат да повишават и развиват топ талантите си, ако регулярно не идентифицират кои точно са те, кои са основните им характеристики, потенциал и тенденции за развитие; как може

да се помогне на служителите, които се справят със задълженията си над средното ниво, което предполага преместването им на по-подходящи позиции за тяхното „израстване“, ако не се прилага подходяща методология за тяхното откриване, констатиране и мотивиране.

Именно на тази основа успешните организации диференцират не само възнаграждението и предоставянето на възможности за кариерно развитие, но и *правят инвестиции именно на базата на подобно проучване и оценяване*. Но повечето от тях се затрудняват най-вече с методиката на диференцирането, тъй като нямат ясно дефинирани критерии, по които да преценят предимствата на техните „топ таланти“, открояващи се от служителите, справящи се над средното ниво на задълженията си, както и нямат ясно изразен системен подход и структуриран процес за идентифициране, посредством които да осигурят предприемането на корективни действия.

Очевидно е, че от специалистите по ЧР вече се очаква не само да съсредоточават своите усилия върху ежедневните транзакционни нужди, бенефити, възнаграждения/награди на персонала, но и върху *широк спектър от организационни инициативи*, разнообразие от форми на обучение и развитие на служителите, съобразени както с управленската стратегия, така и с индивидуалните възможности лична мотивация и стремеж към себerealизация.

Преките и косвените усложнения за специалистите по ЧР произтичат от спецификата на това взаимодействие за всяка една организация, но и също от способностите им да правят *аналитична оценка, да разбират естеството и структурата на организационните системи като комплекс от обективни и субективни предпоставки*. Както и от следването на стратегическите рамки в развитието на организациите, ориентирани към динамиката на процесите, изискващи постоянна промяна в условията на конкуренция, но и потребности от развитие на човешки капитал и адекватно управление на таланти. Днес успехът на организацията е пряко свързан с таланта, до който тя има достъп. Конкуренцията и липсата на налични високо талантиливи и квалифицирани служители правят намирането и задържането на талантиливи хора основен приоритет за организациите.

2. Степен на изследването на проблема

Всички тези предизвикателства насочиха моя интерес към изследване, проучване и анализиране на практиките за управление на таланти в различни

организации в България (Публичен сектор, частен сектор, НПО и държавен сектор), чрез критичен преглед на литературата и емпирични изследвания. В тази насока са и подходите ми за дефиниране на основните понятия: 1) използвани термини (етимология); 2) със сравнителни характеристики на значенията и приложенията им в различните области на спорта, образованието и корпоративния свят; 3) *значима категория* за изследването при управление на таланта в организациите - в два аспекта (тесен и широк), но и като двустранен процес на идентифициране, задържане и развитие.

Според Пауъл и Любитш (2007) в управлението на таланта се движи бързо нагоре в корпоративната програма и това е очевидно на база количественото изследователски доклади, публикувани през последното десетилетие (е. g. Ashton & Morton, 2005; Bersin, 2006; Chikumbi, 2011; Collings, 2014; Meyer, 2005; Odiemo, 2015; Prinsloo, 2012; etc.). Очевидно е, че нарастващото внимание към таланта е повлияно от редица фактори като глобализацията и конкуренцията, базирана на знанието, промяната в естеството на работа, водещи към нови форми на организация, но и също свързани с последиците на демографските тенденции.

Въпреки нарастващата популярност на управлението на таланта и повече от десетилетие на дебати, концепцията за управлението на таланта остава *недостатъчно определена* (Collings & Mellahi, 2009; Festing & Schfer, 2014; Nijs et al. 2014; etc.). Освен това, настоящето състояние на литературата за управление на таланти се изостря и от факта, че в допълнение към неяснотите около дефиницията на конкуренцията, има и тревожно ограничено теоретично развитие в областта – нещо, което се подчертава в изследванията, проведени от Arris, Cascio & Paauwe (2013). И въпреки, че бизнеса и консултантските фирми движат управлението на таланта като стратегически приоритет, изглежда, че съществува сериозна липса на теоретична рамка в академичната област.

Трябва да се отбележи и липсата на връзка между практиките за управление на таланта и по-широките системи за човешки ресурси (Ntonga, 2007), както и липса на ясно планиране на приемствеността, одитиране на умения и организационна (коучинг) култура за управление на таланта (Chikumbi, 2011).

Анализът на *българския контекст* показва засилен интерес към теоретичното изясняване на проблематиката и търсене на възможности за практическо приложение, но и че все още липсват подобни изследвания, проследяващи в цялост този управленски феномен на съвременните ни организации. Затова и фокусът на това

проучване бе да се разкрие какво е сегашното състояние (като теория и практика) на управлението на таланта в организациите в България – не само в частния сектор, но и в останалите сектори. Както и какви са използваните подходи и механизмите, системата от елементи на успешните практики, които могат да се прилагат в нашите компании? Но и също в каква степен управлението на таланта се разглежда като стратегически приоритет за организациите.

3. Основна теза на изследването

Основната теза на дисертационното изследване е, че управлението на таланта се отнася до способността на организацията да планира, оценява, развива и запазва (задържа) най-добрите си таланти, като използва интегриран подход. Акцентът е върху изграждането на организационен капацитет, при използването *постиженията на успешните международни компании и възможностите за тяхното адаптиране към спецификата на българските компании и организации*. С колективните умения, способности и експертен опит, които са резултат от инвестициите в ЧР, създаване на коучинг култура, обучение и развитие, компенсации, комуникация и други области, свързани с ЧР. Тези ключови неосезаеми активи представляват начините, по които хората и ресурсите се обединяват, за да свършат работата.

4. Цел и задачи на изследването

Основната цел на изследването е теоретичен анализ и проучване на стратегиите, свързани с управление на талантите в различни организации в България и възможностите за разработване на интегрирана рамка за управление на таланта. Като проучването на практиките за управление на таланти в различни организации в България се характеризира с комплексност - публичен сектор, частен сектор, НПО и държавен сектор, и се базира на критичен преглед на литературата и сравнителен анализ на проведени емпирични изследвания.

Изследването разглежда организационните практики за управление на таланта и вижданията на специалистите в сферата на ЧР и мениджмънта, засягащи конкретна информация за набирането на ЧР, развитието на служителите и задържането на служителите. Проучването също така изследва разликите между организациите с и без конкретни инициативи за управление на таланта.

5. Подцели на дисертационния труд

1. Да се анализира *същността и управлението на таланта* в контекста на теорията и реалното им приложение в практиката.

2. Да се определи *как организациите дефинират управлението на таланта* - разбиране на смисъла и характера на този процес от гледна точка на управлението (концептуализация и операционализация на процеса).

3. Да се проучи доколко в тези организации има *споделено разбиране* за това какво означава талант и управление на таланти между мениджърите по ЧР и служителите, които участват в подобни практики.

4. Да се установят *начините и подходите*, по които мениджмънтът реализира потенциала на служителите с висок потенциал, за да има добавена стойност за бизнеса.

6. Изследователски задачи

Първо, да се изясни научната същност на процеса по управление на таланти и неговата роля като управленски инструмент за привличане, развитие и задържане на ЧР;

Второ, да се систематизират най-актуалните методи и инструменти за оценка на управлението на таланти като отправна точка за подбор, развитие и задържане на талантливите служители и разработване на надежден инструментариум за оценка на дейностите, реализирани от специалистите по ЧР и мениджърите в публичните, частните, неправителствените и държавни организации;

Трето, да се анализира спектърът от трудности, съпътстващи традиционните и съвременните практики за управление на таланти, като се предложат подходи за разрешаване на проблемните аспекти;

Четвърто, да се анализират тенденциите, свързани с прилагането на различни практики за управление на талантите; сравнителен анализ на водещи международни компании, като пример за успешни практики по УТ;

Пето, да се приложи сравнителен подход за анализ на механизма за управление на таланти в периода 2017 - 2019 г. по предварително зададени критерии в различни организации в България;

Шесто, да се изследва приложението на конкретни модели за оценка на практиките, свързани с управлението на таланти в различните институции чрез провеждане на „пилотно изследване”, анкетно проучване, метод на казусите и интервюта с видни общественици;

Седмо, да се формулират препоръки (да се създаде рамка за управлението на

таланта) с научно-приложен характер, насочени към подобряване приложението на различните стратегии за управление на таланти в българския контекст;

Осмо, да се разработят насоки за създаване на коучинг култура за подкрепа на специалистите по ЧР и мениджмънта, чрез по-ефективно включване на повече участници в процеса на управление на таланти според потребностите на конкретните организации.

7. Предмет и обект на изследването

Предмет на изследването са съвременни практики и подходи за управление на таланта в компаниите в България и възможностите за трансфер на успешни примери от водещите международни компании.

Обект на дисертационния труд е развитието и управлението на таланти в наши и международни компании, установени в България.

Изследването бе проведено с представители на отделите по ЧР, представители на висшия и среден мениджмънт, служители с висок потенциал в **45 организации** от различен бранш и индустрия.

Общият брой на изследваните лица е **n=320**. Въпросниците са попълнени от HR професионалисти и мениджъри, в конкретните организации. Попълването се извърши анонимно. Като една част от специалистите в областта на ЧР и мениджмънта беше произволно избрана от базата данни за членство на тези организации към International Human Resources (IHR) и Асоциацията за Управление на хора в България.

С оглед валидност и надеждност на резултатите предварително беше проведено пилотно проучване използвайки метода на полуструктурираното интервю. Това даде възможност по-късно да се разработят адекватни структурирани въпросници. Бяха използвани два типа интервюта за събиране на данни от две различни страни. Едното ръководство за интервю беше насочено към практикуващите специалисти по ЧР и някои мениджъри и имаше за цел да проучи политиките и практиките на организациите. То се фокусира върху перспективата на работодателя и имаше за цел да проучи какви дейности имат тези организации. Въз основа на литературата за управлението на таланти (Lewis and Heckman, 2006; Garavan et al, 2012; Thunnissen et al, 2013; др.) - *определянето на талантите, привличането на таланти, развитието на таланти и запазването на таланти*, бяха използвани като основни категории за

изследване на тези процеси. Това даде възможност да се проучат как организациите управляват своите таланти служители.

Другото ръководство бе насочено към т. нар. таланти служители и имаше за цел да проучи очакванията им по отношение на инициативите за управление на таланти в организациите и намеренията им за оставане или напускане.

8. Работни хипотези

Във връзка с формулираните цел, подцели, задачи, предмет и обект на изследването, в настоящия дисертационен труд ще се изследва и анализира достоверността на следните **пет работни хипотези**:

- Съвременните тенденции за необходимостта от управление на таланта в организациите (компаниите) предполагат въвеждането на комплекс от специфични инициативи, нови подходи и приоритетни стратегии в мениджмънта и отделите по ЧР.
- Разработването на политики за кариерно развитие все повече се свързват с въвеждането на програми за управление на таланта в организациите, насочени към идентифициране, развитие и задържане на служителите.
- Създаването на подходяща култура в организациите, насочена към постоянна оценка на различните нива на компетентност, постижения и личен принос, са подходящата среда, благоприятстваща постоянното саморазвитие на служителите.
- Организациите (компаниите), които имат въведени програми за управление на таланти са в конкурентно предимство както по отношение на планирането - с по-дълбок стратегически резерв от потенциални наследници на всяко ниво и успешни ротации при заемане на висши ръководни позиции, така и по отношение на цялостното им позитивно оценяване, в сравнение с тези, които нямат подобни програми.
- Съществува солидна база за трансфер на интегрирани модели от водещи международни компании, както по отношение на сравнителните анализи на резултати от български и международни изследвания, така и с проследяване и въвеждане на техните успешни примери в нашата практика.

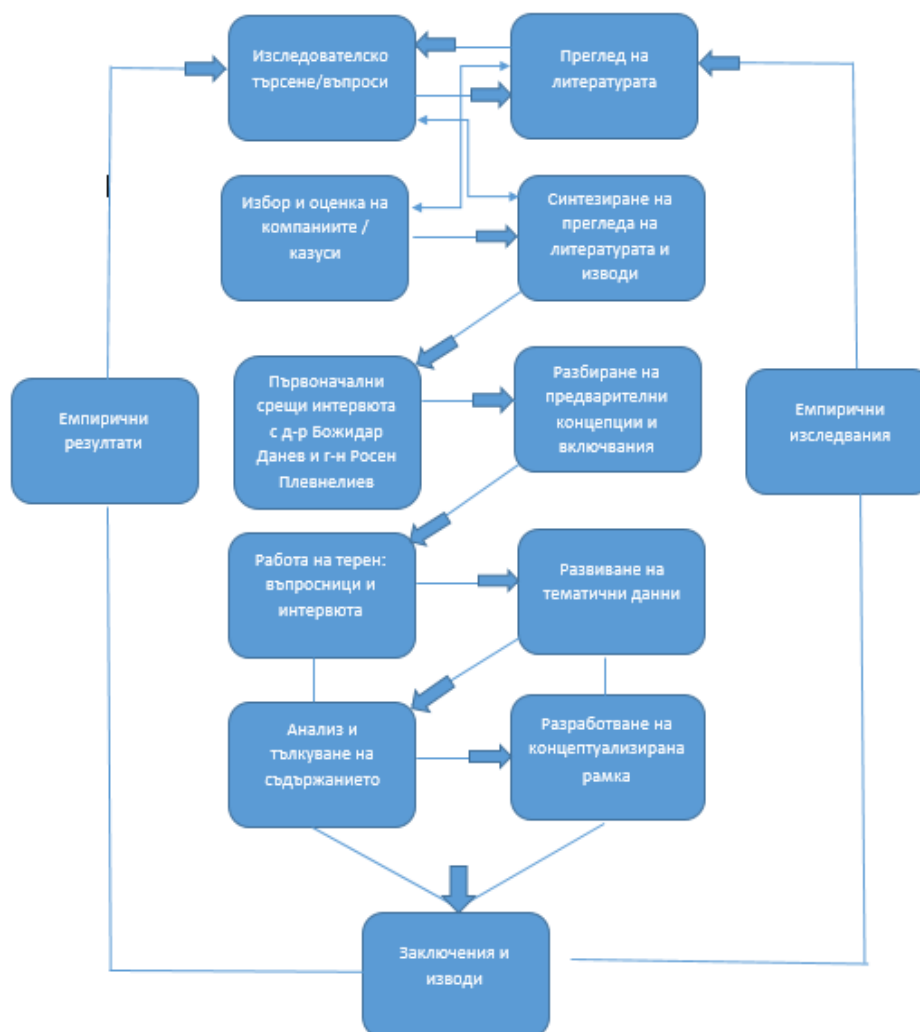
9. Методология на изследването и използвани източници на информация

В методологичен план разработката се основава на методи на изследване като анализ и синтез, абстракция и обобщение. Използвани са съвкупности от изследователски подходи и методи (*количествени и качествени, въпросници, интервюта, метод на казусите*) и инструменти. Чрез тях операционализираме основните понятия, изясняваме същността на изследователския проблем и анализираме състоянието на изследвания предмет и обект.

Информацията е събрана чрез преглед на публикации в престижни международни научни списания в областта на управлението на човешките ресурси; книги, включително дисертации и монографични издания на водещи автори в областта на управлението ЧР; доклади, представени на научни конференции, онлайн ресурси и др. Основен източник на информация за апробация на изследователските въпроси са проведените емпирични изследвания.

Преглед на дизайна на изследването и основните глави в дисертацията

На Фигура 1 е представен процеса на изследване в това проучване, който обхваща *шест основни фази*: формулировка на изследването (Фаза 1), събиране на данни (Фаза 2), методология на изследването (Фаза 3), анализ на резултатите от изследването (Фаза 4), необходимост от създаване на коучинг култура (Фаза 5) заключения и изводи (Фаза 6). В допълнение отделно са приложени списък на използваната литература и приложенията.



Фигура 1: Процесът на изследване в 6 фази

Настоящият дисертационен труд се състои от **увод; четири основни глави, включващи 27 раздела, заключение, библиография и приложения. Първа глава е фокусирана върху теоретичните основи, свързани широк обзор на литературните източници по класификациите и типологията при дефинирането на основните понятия, но и със систематизация на научните изследвания, различните концепции, анализите и дискусиите по проблематиката; Втората глава** представя методологията на изследването - систематизират се и се обосновават не само най-подходящите методи в изследването, но и как те би трябвало да се използват най- адекватно. Въз основа на първите две глави, в **третата глава** се представят резултатите от апробацията на изследването, обобщават се резултатите от предприетото емпирично проучване, извеждат се констатации и конкретни предложения за нова теоретико-приложна рамка

на УТ в контекста на организациите в България, като се използват и успешните практики на водещи чуждестранни компании у нас. Като следствие от направените изводи беше формулирана и **четвърта глава**, която придоби и характер на *методика*: с *теоретико-приложните насоки и препоръки към коучинг програмите и развитието на коучинг културата, като нови измерения на съвременните организации към постоянен процес за саморазвитие и управление на таланти*.

Структурата на дисертационния труд включва също така и списък на използваната литература, състояща се от 33 български, 219 чужди и 19 интернет източници. Към труда са подготвени 5 приложения. Обемът на дисертационния труд е 238 страници. Дисертацията съдържа 17 таблици, 16 фигури и 11 диаграми по ICF Bulgaria.

10. Ограничения на изследването

Едно от основните ограничения е свързано с липсата на достатъчно научни и практически изследвания за управлението на таланти в организациите в България и невъзможността да се направи съпоставка с многобройните изследвания в западната литература. Освен това би било по-добре да бъде включена и по-разширена извадка (участници) особено що се отнася до създаването на коучинг култура, но това не бе възможно. Въпреки това, проучването може да се счита за достатъчно валидно и надеждно, поради факта, че са събрани обширна и детайлна информация, както и са проверени и потвърдени достатъчно количество данни в организации от различен сектор, бранш и индустрия.

11. Препоръки за бъдещи проучвания

Управлението на таланта е изключително ценна практика за организациите. Би било от съществена важност да има установена, дефинирана, конкретна и последователна формула за изследване реалната икономическа стойност на инвестирането в дейности по управлението на таланти. Често, инвестирането в дадени активи или финанси, изразходвани за бизнес дейности, се оправдава с възможни финансови и икономически печалби, и тази финансова възвръщаемост е лесна за проследяване. Следователно практиките за управление на таланта биха спечелили от способността да се отчете действителната реализирана икономическа стойност. Тази способност би подобрила желанието да се инвестира в инициативи и ресурси за управлението на таланта.

Приносите в дисертационния труд трябва да се търсят както по отношение на анализираната проблематика, приложената методология и апробирането на адаптирана авторова методика, така и в резултатите от проведеното емпирично изследване систематизирането и интегрирането на теоретичните постижения по изучаваната в предметна област (все още слабо застъпена) от управлението на човешките ресурси в организациите в България – управлението на таланти. Но и също в комплексността на изследователския инструментариум (входящи и специализирани интервюта с експерти, въпросник, допълнителни проучвания, сравнителен анализ на примери от три водещи международни компании и др.), водеща към концептуализиране на идеи за изграждане на теоретико – приложни рамки (модел) за управление на таланта в различни сектори и бизнес в България.

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

ПЪРВА ГЛАВА: ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА ТАЛАНТА – КОНЦЕПТУАЛЕН АНАЛИЗ, СРАВНИТЕЛНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ДИСКУСИИ И ПОДХОДИ

1. Концептуален анализ

- 1.1. Какво е талант?
- 1.2. Всекидневна употреба на термина „талант“ в английския език
- 1.3. Кратка етимология на думата „талант“
- 1.4. Талант в корпоративния свят: значения и подходи за неговото дефиниране в организациите
 - 1.4.1. Сравнителни характеристики на таланта, приложени в различни области
 - 1.4.2. Какво означава управление на таланта?
 - 1.4.3. Изследователска релация: човешки ресурси - човешки капитал – управление на таланти
 - 1.4.4. Дефиниране на управлението на таланти

2. Управление на таланта в практиката

- 2.1. Въведение
- 2.2. Идентифициране на талант
- 2.3. Развитие на таланта
- 2.4. Задържане на таланта

3. Теоретичен модел за изследване управлението на таланти в организациите

4. Изводи и обобщения

ВТОРА ГЛАВА: МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

- 1. Количествени и качествени методи**
- 2. Дискусия за парадигмата на тълкуването**
 - 2.1. Предимства от приложението на абдукцията
 - 2.2. Дебатът за „предварително разбиране“ на изследователя
- 3. Методически изисквания за изучаване на „казусни“ организации, специфични методи и подходи на изследването**
 - 3.1. Полуструктурирани интервюта
 - 3.2. Провеждане на интервю лице в лице
 - 3.3. Ролята на интервюиращия
 - 3.4. Ролята на интервюирания
 - 3.5. Ръководство за провеждане на интервюто
 - 3.6. Запис на интервюто
- 4. Техники за тълкуване на получената информация**
 - 4.1. Критерии за надеждност и валидност
- 5. Изводи и обобщения**

ТРЕТА ГЛАВА: ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ МОДЕЛ, АПРОБАЦИЯ И РЕЗУЛТАТИ

- 1. Изследователски инструментариум – обосновка, методи, параметри и етапи на проучването**
 - 1.1. Обща оценка на тенденциите в съвременните компании (сравнителен анализ за отделите по ЧР)
 - 1.2. Вътрешни и външни източници на информация в компаниите
 - 1.3. Обхват на изследването: количествени характеристики
- 2. Конкретни резултати от проучването: инициативи за управление на таланта**
- 3. Конкретни резултати от проучването:набиране и привличане на таланти**
- 4. Конкретни резултати от проучването: развитие на служителите**
- 5. Конкретни резултати от проучването: задържане на служители**
- 6. Насоки и прогнози за действие (на основа на направеното проучване)**
 - 6.1. Поглед напред: управление на таланта и тенденции на работното място
- 7. Допълнително проучване „Перспектива за талантите“**
 - 7.1. Резултати от допълнителното проучване
 - 7.2. Основни изводи от допълнителното проучване
- 8. Ключови тенденции в резултатите от проведеното изследване**
- 9. Примери с добри практики за управление на талантите (изучаване на „казусни“ международни компании)**
 - 9.1. Обобщение, изводи и нови измерения по управление на таланта

ЧЕТВЪРТА ГЛАВА: КОУЧИНГ ПРОГРАМИ (ПРОЕКТИ) И РАЗВИТИЕ НА КОУЧИНГ КУЛТУРА – НОВИТЕ ИЗМЕРЕНИЯ НА СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТИ

- 1. Необходимост от нови подходи за управление на таланта**
- 2. Коучинг – същност, определения, характеристики и принципи**
- 3. Разлики между коучинг и терапия, консултиране, менторство и трениране**
- 4. Видове коучинг**

- 5. Стандарти на Международната коучинг федерация (ICF)**
 - 5.1. Възможности и обхват на коучинг подхода
 - 5.2. Външни и вътрешни измерители на коучинг подхода
 - 5.3. Анализи и проучвания за ползите от коучинга
- 6. Преодоляване на бариерите (външни и вътрешни) пред коучинга**
- 7. Основни предпоставки и насоки за създаване на коучинг култура в съвременните компании**
 - 7.1. Добрите практики: лидерите в ролята им на коуч
 - 7.2. Предизвикателствата на коучинг културата
- 8. Примерен модел за управление на таланта (теоретико-приложни рамки)**
- 9. Изводи и препоръки**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСЪК НА НАУЧНИТЕ И ПРАКТИКО – ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ И ДОКЛАДИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

ИЗПОЛЗВАНА И ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1: СПИСЪК НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ, В КОИТО Е ПРОВЕДЕНО ИЗСЛЕДВАНЕТО

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2: ВЪПРОСНИК „А“ и ВЪПРОСНИК „Б“

ПРИЛОЖЕНИЕ № 3: ИНТЕРВЮТА С ЕКСПЕРТИ

ПРИЛОЖЕНИЕ № 4: ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ВОДЕЩИ МЕЖДУНАРОДНИ КОМПАНИИ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТИ

ПРИЛОЖЕНИЕ № 5: МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТА

(теоретико-приложни рамки по основни принципи, критерии, компоненти и обхват от индикатори, етапи, дейности и препоръки)

В първа глава „**Теоретични основи за изследване на таланта: концептуален анализ, сравнителни характеристики, дискусии и подходи**“ се прави както широк обзор на класификациите и типологията при дефинирането на основните понятия, така и систематизация на научните изследвания, различните концепции, анализите и дискусиите по проблематиката. Затова и основни цели на този раздел и съответните ѝ параграфи е да изследва: (а) значението на термина талант и (б) идеята за управление на таланта, като основен фокус на настоящето изследване. В този контекст се задават два основни въпроса: „*Какво е талант? И какво е управление на таланта?*“, но и как думата талант се използва и прилага в корпоративния свят

Литературният обзор показва, че терминът талант, използван във връзка с работното място, развитието на организацията и бизнеса, има различни значения. В последните години мащабните научни изследвания, проведени от CIPD (Tansley et al., 2007, 2016) и от Макдонел (McDonnell, 2009), извеждат две главни теми в определението на таланта, които могат да се класифицират като дългосрочни и краткосрочни подходи. *Първо*, с цел постигане на краткосрочните цели Танслей (Tansley et al. 2007) отбелязва, че талантът може да се свърже със задоволяване на непосредствените нужди на бизнеса, което изисква организациите да разполагат с талантливи служители на всички нива в организацията. *И второ*, дългосрочният подход визира индивиди, които демонстрират висок потенциал или способност да се издигнат до ръководни постове на управление или други функционални области. Това предполага, че талантът в организацията може да се дефинира по-общо, за да включи всеки служител, или по-тясно, като ограничава етикетът „талант“ да се използва за тези, които имат потенциала да станат CEO или лидери в своите области (CIPD, 2006b, 2006c; McDonnell et al., 2010; Tansley et al., 2007). В тази посока могат да се посочат следните *три определения за талант*: 1) „Способността да се доставят ползи, както и да се върши работа по-добре в сравнение с други от същата област“ (Robertson and Abbey, 2003, p.3); 2) „Надареност над средната, насочена към/по отношение на дадена задача, чрез която служителът създава добавена стойност в работата си“ (Schoemaker, 1994, p.38); 3) „Ресурсът, който включва потенциала и възможните/реализираните способности на индивидите и групите и начините, по който те са организирани, включително тези в организацията и тези, които могат да се присъединят към нея“ (Boudreau and Ramstad, 2007, p.2)

От гледна точка на организацията, важноста на връзката ѝ с талантливите служители означава да се оптимизира изпълнението им, за да се постигне най-добрата възможна добавена стойност за клиентите или потребителите. Следователно дефиницията за талант трябва да включва практическото приложение, доколкото в корпоративния свят организациите трябва да могат да инвестират в служители, които са специалисти на работното място и създават добавена стойност за бизнеса. В контекста на казаното, отличителна черта на разглежданите дефиниции е различаването на две важни величини, а именно: *видимо постижение, от една страна, и потенциал, от друга*. Всъщност, талант притежават онези служители, които могат да демонстрират способност и възможност да се справят по-добре от други.

За целите на това изследване думата талант ще се счита за притежание на човека. В корпоративния свят можем да кажем, че отделните служители в дадена фирма са въплъщение на набор от умения, знание и компетентност, които могат да се „дадат под наем“ на работодателите.

Що се отнася до втория въпрос анализът в наличната литература показва, че няма консенсус по отношение на това: *какво представлява управлението на таланта и какво се изисква на практика*. Същевременно направеният анализ на дефинициите дават възможност по-обобщено да бъдат представени приликите и разликите между тях, но и също сравнителните характеристики на значенията, подходите и приложенията им в различните области на спорта, образованието и корпоративния свят. Както и да очертаят съществени теоретико-приложните измерения по проблематиката, отразяващи съвременните тенденции в изследванията на редица български автори:

1) Проучвания и анализ на взаимодействието по релацията: *човешки ресурси – човешки капитал – управление на таланти*, като значима концепция за успешен мениджмънт и организационно развитие. Тъй като откриването на нови перспективи и подходи за пълноценно развитие на човешкия потенциал се обвързва предимно с процесите на неговата трансформация в *човешки капитал и талант* за проучваните организации. С идеи и възможности за приложение на *интегриран модел*, включващ в тази изследователска релация: способността на компаниите да се превръщат в учещи организации, поддържащи постоянна конкурентоспособност по отношение управлението на знанието и компетентностите при изграждането и задържането на таланти. Като това трябва да обхваща *всички техни нива, области и направления*, като се предлагат: разнообразие от работни екипи (т.нар. *кръжоци за качество*); съвместни

проекти, подпомагащи обмяната на знания; традиционни и електронни комуникационни програми, съдействащи за интер- и интраорганизационния трансфер на ноу-хау; *форуми на служителите* (напр. отворени конференции по интереси – „open space”), *уъркишопове* и „*практически групи*”. Подобни средства оптимизират мотивационни и управленски системи на компаниите за развитие на талантите, тъй като предлагат различни възможности за възнаграждение на постиженията над средното ниво с нематериални стимули (напр. участие в проекти за развитие, важни за бъдещето на компанията, подпомагане на специален тренинг и др. (Банчева, Е., 2014).

2) Посочва се и необходимостта от *синхронизирането на* организационни, управленски и индивидуални усилия, създаващи благоприятни условия за формиране на своеобразна *спирала на взаимно поощряване*, при което компонентите на тази изследователска релация придобиват способност за постоянно саморазвитие и самоусъвършенстване (Панайотов, 2015).

3) В редица наши конференции се разглеждат подобни акценти, които би трябвало да се превърнат в основен приоритет на компаниите по отношение на задържането на таланти. Като за целта се правят сравнителни анализи на резултати от български и международни изследвания в областта на управлението и *задържането на талантливите служители* на известни консултантски организации (Кичева, Т., 2015), както и се обосновават специфичните измерения и методики за адекватен инструментариум и приложение за конкретни сфери на бизнеса (Караиванова, М., 2018). Натрупан е солиден и обобщен опит в „*Управление на таланти. Наръчник с добри практики от България и Европа*“ (2008), като се посочва необходимостта от въвеждането на системи - с интерпретация на модели за управлението на таланти по Дейл Карнеги; отчитане и съобразяване със спецификата на културните различия в организацията (Димитров, К., 2018).

Отчитайки цялото разнообразие от дефиниции и теми при прегледа на литературата става ясно, че акцентите се фокусират около следните градивни елементи на таланта: *уменията, компетентността/компетенциите*. Преди въвеждането на понятието за управление на таланта, компетентността и уменията най-вече са се използвали в литературата по управление на човешките ресурси (Boulter и Hill, 1996; Felstead, 2007; Hooghiemstra, 1992; Mansfield, 2004). Въпреки това е необходим нов подход при управлението и най-вече по отношение на развитието на хората, за да останат организациите конкурентноспособни. Безспорно, управлението на таланта като

управленска практика и академична област е и трябва ясно да се разграничава от егалитарния подход при управлението на човешките ресурси, който е насочен предимно към развитието на служителите.

На базата на тези разсъждения, управлението на таланта се определя за целите на това изследване като **систематичен процес на идентификация, развитие и задържане на отделни служители, притежаващи необходимото знание и високо ниво на компетентност/компетенции в област на стратегическо значение за бизнеса, с цел да се постигне конкурентно предимство**. На тази основа се изгражда и теоретичен модел за изследване управлението на таланти в организациите (параграф 3) със следните обосновки:

На първо място, *идентифицирането на таланта* е най-важният елемент от всяка система за управление на човешките ресурси в организацията, тъй като дори тя „да разполага с талантлив хора, те имат малка стойност, ако не са идентифицирани, за да им се дадат подходящите възможности за развитие и работа.” (Тумбева, М., 2015). На тази основна предпоставка, както посочват повечето от авторите, се изгражда успеха на всяка една компания. От нея започва, както твърдят някои от тях (Fernández-Aráoz, C., A. Roscoe, K. Aramaki, 2017) и първият етап от развитието на човешкия потенциал и правилната му мотивация, но само ако **се разглежда в контекста на съответната бизнес стратегия на компанията**. Тъй като различията, които съществуват в отделните компании, се отнася както до спецификата на подбора, така и от избора на компетенциите, като по значимите от тях са свързани със:

- стратегическата ориентация;
- сътрудничеството и възможността за оказване на влияние;
- умения за управление на екип;
- организационните способности;
- управление на промяната;
- знания за пазара.

Заедно с това е необходимо да се отчита, че в отделните компании обаче, тези компетенции, като изисквания може да се променят, както и това, че посочените по-горе компетенции или пък други такива не могат да бъдат притежавани в една и съща степен от всички възможни лидери. Ето защо, при идентифицирането им е необходимо да се акцентира *върху 2 или 3 компетенции*, които организацията счита за ключови, като в последствие се наблегне именно върху тяхното развитие.

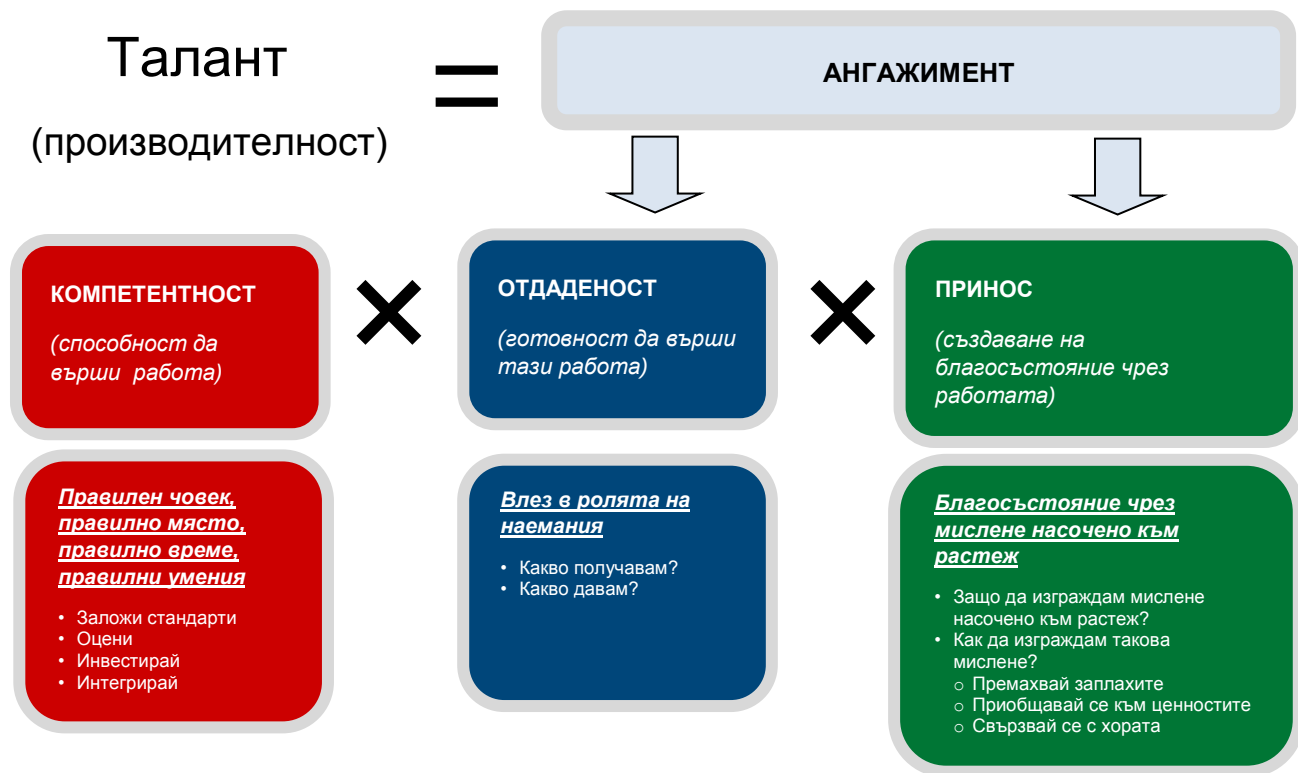
На второ място, симбиозата между *същностни особености и възможности за осъществяване* е естествената среда за реализация и развитие на талантите в организацията. В този контекст истинските таланти постоянно развиват себе си, своя потенциал за изява, поставят “високата летва”, като помагат и на колегите си в нейното преодоляване. Допринасят със своето въздействие за развитието на другите и са *съществен принос за успеха на компанията*, правейки я различна и конкурентна не само в настоящата ситуация, но и в перспективен план. По този начин „образът“ им присъства и формира в организацията, дори и след като са напуснали, и служи за пример и подражание по силата на следните водещи характеристики:

1. *Имат компетентности, опит и потенциал за развитие (базови, функционални или лидерски)*, който съответства на очакванията, изпълнението и развитието на заложените стратегии. Затова от първостепенно значение е да са обвържат техните ценности и способности в *сигнатурен опит* (signature experience), или в уникален опит, произтичащ от взаимодействието с елементите на организационната среда, която от своя страна предоставя условия за формиране на необходимите умения, поемане на ангажменти и осигуряване на стимули за успеха на компанията.

2. *Притежават творческо мислене*, което се “зарежда” от новите предизвикателства, тъй като възникналите рискови ситуации се разглеждат като възможности за апробиране на лични качества, обогатяване на опит и мотивация за непрекъснато усъвършенстване; разработват нови идеи и проекти, като анализират и предлагат решения, оптимално бързи и адекватни за организацията; активно участват в различни форми за придобиване на нови знания, умения и тяхното използване в реални ситуации от практиката.

3. *Организационното им поведение е фактически действено екипно поведение*, тъй като изграждат доверие и уважение на базата на: вътрешна си увереност по отношение на своите способности и реалната самооценка, но и воденето на взаимоотношенията по *принципите на екипността* – проявени както в уменията да се разпределят ефективно задачите между членовете на екипа, в поставянето на правилните цели, така и при признаването на допуснатите слабости, приемането на чуждо мнение и своевременното коригиране с цел устойчиво постигане на измерими резултати (Панайотов, Д., 2018).

Посочените особености, характеристики и зависимости Дейв Улрих изразява сполучливо в следната формула: *Талант = Компетенции X Ангажираност X Принос*. (Фигура 2)



Фигура 2. Компоненти по формулата на Дейв Улрих

В нея Дейв Улрих разглежда управлението на талантите в организацията като двустранен процес, в който се пресичат посочените ключови особености на талантите, като характеристики и тенденции, и тези, свързани с очакванията на мениджърите, които създават *подходящата среда за привличане, задържане и развитие* на талантливите изпълнители. Приоритетите в тази насока, като съвкупности от роли, позиции, дейности и участия в обучение, са предимно следните:

- постепенно *разширяване на отговорностите* по заетата им позиция, като се оценяват техните потребности в контекста на стратегическите, организационните и бизнес стратегии;
- осигуряване на разширяваща се *автономност и възможности за участие* при вземане на решения и на по-високи управленски нива, като се търси тяхното експертно мнение;

- предлагане на *лидерски позиции* при работа по проекти и управление на екипи, при участие в ключови дейности на компанията;
- възможности за участие и развитие в *обучението и различните форми* в корпоративните университети, с включване в менторски, наставнически и коучинг програми.

По този начин идентифицирането на таланти и тяхното управление би трябвало да се интерпретира не само от позицията на определено наличие или комбинации от когнитивно – поведенчески характеристики, но и от гледна точка на анализа на хората в организацията, като ценен, ключов неин ресурс. В този смисъл управлението на таланти е необходимо да включва: създаване на определени предпоставки за тяхното “разпознаване”, интегрирането на процеси, програми и технологии, осигуряващи привличането, развитието, задържането и *мултиплицирането* на таланти (като подходяща организационна култура и мотивация на хора с подобен потенциал) в дадена организация, но действени механизми за формиране на постоянна ангажираност и съпричастност от тяхна страна. (Улрих, Д., 2009)

На трето място, *подходите за избор на най-добрата стратегия в борбата за таланти*. Тъй като, именно там, както се изразяват Т. Ериксън и Л. Гратън, се състои в изкуството да се “*привличат правилните хора – тези, които са заинтригувани и въодушевени от условията, които компанията предлага и които ще я възнаградят със своята лоялност*”(Ериксън, Т., Л. Гратън, 2009). Както и в подходите за по-точна идентификация на типа служители на базата от разнообразни класификации, типологии за психо-демографски профили, визиращи аспекти на взаимоотношения в организацията, заемани роли и степен на ангажираност в процеса на работа. Други изследователи (Д. Реди и Дж. Когнър) дори предлагат да се изграждат своеобразни “*фабрики за таланти*”, които да се фокусират около две изходни позиции:

А) *Функционалност* – с поддържане на талантите в съответствие с поставените стратегически и културни цели; отнася се до процесите, инструментите и системите, които позволяват на компаниите да поставят правилните хора, с правилните умения, на правилното място и в подходящото време.; с диагностика на силните и слабите страни в тази насока по т. нар. колело на функционалността;

Б) *Жизненост* - с емоционалното ангажиране, което се проявява в ежедневните дейности и съдейства за тяхното постоянно мултиплициране при нововъзникнали потребности на организацията; с диагностика на силните и слабите страни в тази насока по т. нар. колело на жизнеността. От анализа по тези т. нар. *Колела* (съвкупност

от измерения) започва началото на подготовката на служители с висок потенциал за роли в стратегическия мениджмънт (Реди, Д., Когнър, Дж., 2009).

На тази теоретична основа могат да се определят следните **измерения (индикатори) и по-значими изследователски релации (под формата на комплекс от въпроси)** за идентифициране и управление на таланти в организацията.

- 1) Кои способности, характеристики, качества и поведенчески изяви променят значително облика на конкретните проучвани организации (компаниии) към успешно развитие?
- 2) Има ли наличие на стремеж към постоянно саморазвитие?
- 3) Как да се измерва приноса на всеки един за успеха на компанията: по отношение реализация както на нейното конкурентно предимство, така и за нейното развитие в перспектива?
- 4) Кои от служителите с висок потенциал са пример за подражание на другите?
- 5) В каква степен компетентностите, натрупаният опит и потенциал за развитие (базови, функционални или лидерски) съответстват на очакванията и реализацията на заложените стратегии?
- 6) Кои ценности и сигнатурен опит (разглеждани като уникално измерение и отличаване) произтичат от елементите на организационната среда: създават ли се условия за формиране на необходимите умения, ангажираност и стимули?
- 7) Проявява ли се творческото мислене и действие: апробиране и приложение на качества, опит и мотивация в нови идеи, проекти или инициативи, адекватни за организацията?
- 8) В каква степен организационното поведение отразява: екипността, доверието, уважението, увереността, реалната самооценка, приемането на чуждо мнение, своевременното коригиране, съобразно новите условия и т.н.?
- 9) В каква степен се преплитат трите значими компонента (по известната формула на Д. Улрих): компетентности, ангажираност и съответните персонални приноси изяви в организацията?
- 10) Съществува ли подходяща среда за привличане, задържане и развитие на талантиливи изпълнители, даваща възможност за: разширяване на отговорности; автономност и възможност за участие при вземане на

решения; предлагане на лидерски позиции по проекти и управление на екипи; участие в обучението чрез различните форми на корпоративните университети – менторски, наставнически и коучинг програми?

- 11) В каква степен се съотнасят когнитивно-поведенчески характеристики, способности и умения на талантите с програмите за развитие на човешки капитал в организациите?
- 12) Има ли обоснован инструментариум за диагностика, поддържане и мултиплициране на таланти в подходяща организационна култура и мотивация чрез действащи механизми за ангажираност, съпричастност и постоянно съучастие?
- 13) Съществуват ли инструменти за систематизиране на профили, роли, позиции или типология на таланти и съответните им етапи, подходи и стимули за развиване в организацията?
- 14) Създават ли се условия за функциониране на т. нар. „фабрика на таланти“ на основата на изходните постановки, посочени по-горе: за паралелно рационално и емоционално осмисляне и действие, възпроизвеждащи жизнеността на талантите в организацията?

По-важните **изводи и обобщения** от научните изследвания, различните концепции, анализите и дискусии в посочените основни литературни източници по проблематиката (систематизирани в последния параграф), са следните:

Голяма част от разгледаните концепции поставят акцента върху дефинирането на таланта в два аспекта. *Първият* е тесен, понятиен и същностен: с открояване на индивидуални особености, умения и способности, като се правят сравнителни характеристики на таланта за различни сфери и области на човешка реализация. *Вторият* има по-широка степен на релевантност и приложение в практиката на управлението на човешките ресурси: смислите и значенията при определянето на таланта, като наличието на висок потенциал се обвързва с придобиването на лидерски позиции в компаниите, със съответната им организационна и корпоративна култура, ценности, доставянето на ползи и добавена стойност.

Анализът на съвременните тенденции в изследванията по темата на дисертацията откри следните по-значими констатации по проблематиката: а) Предимство в използването на „класическия“ подход – търси се взаимодействието по релацията: *човешки ресурси – човешки капитал – управление на таланти*, като значима

концепция за успешен мениджмънт и организационно развитие; б) Необходимостта от откриването на нови перспективи и подходи за пълноценно развитие на човешкия потенциал, които по-силно да се обвързват *с процесите на неговата трансформация в човешки капитал и талант* за проучваните организации; в) Въпреки че все още у нас липсват задълбочени и всеобхватни проучвания, все пак има *солодна база за трансфер на интегрирани модели от водещи международни компании*, които имат способността да се превръщат в учещи организации, поддържащи постоянна конкурентоспособност по отношение управлението на знанието и компетентностите при изграждането и задържането на таланти; г) Сравнителните анализи на резултати от български и международни изследвания проследяват и примери за *синхронизирането на организационни, управленски и индивидуални усилия*, създаващи благоприятни условия за формиране на своеобразна *спирала на взаимно поощряване*, водеща към постоянно саморазвитие и самоусъвършенстване на всеки отделен служител. С обосноваването на различни *варианти за специфични измерения или методики за адекватен инструментариум и приложение за конкретни сфери на бизнеса*.

По този начин се излиза от систематизацията по терминологията, понятийната употреба и съотвените метафори за нея, като се търси спецификата на отражение за различните корпоративни структури, при които това се измерва *с компетенции, водещи до видими резултати, постижения и приноси*. При тях ефективността и ефикасността на една или друга дейност включва и поемането на отговорност, носеща *конкурентно предимство*, а не само изпълнение на стандартни изисквания. Като се търсят онези комбинации от елементи (способности, мотивация и възможности за индивидуален и организационен успех), които могат да се управляват, а не да се разглеждат като нова опаковка на традиционните практики за развитие на човешките ресурси. Затова все по-голямо значение придобива споменатата изследователската релация: *човешки ресурси – човешки капитал – управление на таланта*, водеща до разнообразие от класификации на натрупано знание, интегрирани подходи и успешни практики в корпорациите.

На тази база, чрез селектиране, изолиране и обобщаване на повтарящи се елементи, теми и аспекти, става възможно **обособяването и апробирането на теоретичен модел**, включващ най-продуктивните идеи, характеризиращи управлението на таланти в организацията. Разглеждащи го като двустранен процес на идентифициране, задържане и развитие по посочените 14 измерения (индикатори), обхващащи по-значимите изследователски обобщения и релации (под формата на комплекс от въпроси). Очертаващи не само компетентностните рамки, наличието на

ключови знания, поведенческите аспекти и лидерските модели, но и тяхното адаптиране, движение и развитие на „ключови хора на ключови позиции и роли“. Които са в пряка зависимост от спецификата на организационната и бизнес стратегия в една или друга изследвана корпорация. Но и като успешни практики за инвестиране в човешки капитал, в които има по-скоро – *не задържане, а поддържане на таланти*. Както и че на фокуса на тяхното внимание не са само наборите от необходими качества, а и феномените на обвързаност, ангажираност, принос и отчетност (отговорност) в компанията.

В този смисъл структурата и съдържанието на дисертационния труд следват логическата последователност: проучване и осмисляне (*с критичен и сравнителен анализ*) на теорията и практиката в изследваната област, но и предполагат възможности за създаване на авторов (*теоретичен и изследователски*) модел, по който да се осъществи това проучване. И на тази основа да се предложат *насоки и препоръки* за УТ в български контекст.

Във втора глава „**Методология на изследването**“ се систематизират и обосновават не само най-подходящите методи в изследването, но и как те би трябвало да се използват най-адекватно.

Първото основополагащо положение в разгърнатата дискусия в тази глава е по отношение използването на количествените и качествени методи. Докато *количествените методи* позволяват на изследвателя да тества по-широк кръг от променливи за сметка на дълбочината, предполагащи и различни вариации в отговора, то при *качественото изследване*, основната цел е да се доближи до емпиричния свят, да се интерпретира и изследва информация, която може да липсва в цифрите, като същевременно се постига по-ясно разбиране на проучваното явление. Още повече, че *един от фокусите в настоящето изследване беше насочен към водещи международни корпорации в България*, имащи определени стратегии за управление на таланта, което изисква и предварително добре дефинирани теоретични критерии, за да се подберат подходящите организации за изследване или интервюиране. Затова в обхвата на дискусията по методологията на изследването се включват не само анализи за парадигмата на тълкуването и дебатите за „предварителното разбиране“ на изследвателя, но и редица *методически изисквания за изучаване на определените „казусни“ организации*. Както и *аргументация за възможен избор и приложение при*

систематизацията от специфични методи за изследване и съответните техники за тълкуване на получената информация.

Затова за целите на дисертацията е използван *методът на Флик* (Flick, 2006), свързан както с избора на организации, подходящи за нашето изследване, но и със съдържанието на изследователския инструментариум. Който трябва да гарантира при разглеждането на казусите, според Меркенс (Merken, 2004), засягането на колкото се може повече аспекти. Тъй като, именно, „богатите с информация“ казуси предполагат не само по-голяма вариативност, но и правят възможно моделирането (Patton, 2002).

Затова примерите за изследването трябва *„да се вземат целенасочено, а не на принципа на случайността“* (Miles and Huberman, 1994, p. 36). Според Patton (2002) качествено изследване обикновено се фокусира в дълбочина на относително малки извадки, които се избират целенасочено. Тогава логиката и силата на целенасоченото вземане на образец се крие в избора на подобни, водещи случаи за изследване в дълбочина. С цел да се покрият колкото се може повече вариации, целевите организации бяха избрани от определен кръг икономически сектори. При идентифицирането на подходящите компании за изследването, основното изискване беше тези целеви компании да имат добре развита и формална стратегия за управление на човешките ресурси, както и такава за управление на таланта.

В изследването целевите компании са и международни корпорации, тъй като все още липсва хомогенен модел на управление на човешките ресурси в повечето българските компании. Чрез практиките си западните корпорации са предизвикали редица промени в българското общество. При частните предприятия, като се имат предвид техните условия, е много вероятно те да трансформират по различен начин своите стратегии за управление на човешките ресурси.

Освен това, във водещите международни корпорации, особено по-големите, терминът управление на човешките ресурси е в *„състояние на постоянна мода“* (Warner, 2002; Shen, 2007). И затова, изложени на непрекъснато въздействие от тази управленска идеология, е по-вероятно да развият собствени стратегии за управление на таланта.

В *обобщение*, изборът на характеристики и броят на интервюираните в това изследване отчасти се основават на стратегията на насищане и отчасти на разсъждения, подобни на измерителното събиране на извадки на Арнолд (Arnold). При всяка

изследвана организация авторът ще се стреми да интервюира широк диапазон от заинтересованите страни на *четири нива* – стратегическо, политическо, операционно и на ниво служители. Навсякъде ще бъде включен поне един специалист по човешки ресурси, главен или различни функционални мениджъри и служители. Този замисъл гарантира представянето на различни гледни точки и получаването на богата информация.

Второто отправно положение е по отношение на структурата и съдържателните характеристики на използвания инструментариум в изследването. *Полуструктурираното интервю*, в сравнение с неструктурираното, има по-специфичен изследователски ред и е по-фокусирано. Въпреки това, интервюираните при този тип интервюта описват ситуацията според тях. Според Холоуей (Holloway, 1997), въпреки че изследователите не задават въпросите по един и същ начин и форма на всеки участник, могат да се подсилят чрез по-сбитата структура на полуструктурираното интервю. Те събират необходимата важна информация по изследваната тема, докато дават на интервюираните възможността да разказват за собствените си мисли и чувства. Като използва гъвкавостта на този метод, интервюто се доближава до разговор и е по-естествено от формалното интервю, което е със структуриран списък.

Според Фонтана и Фрей (Fontana and Frey, 2000) най-разпространеният начин за провеждане на интервю включва лична форма: лице в лице, вербална комуникация, но може и да е във формата на групово комуникация: лице в лице, изпратена по електронна поща или телефонни разговори. Настоящото изследване ще използва *интервю лице в лице*. Затова е специално подчертана и анализирана в детайли **ролята на интервюиращия, ролята на интервюирувания, ръководството за провеждане на интервюто и техниките за тълкуване на получената информация.**

Третото отправно положение е по отношение на критериите за надеждност и валидност.

Изследователите препоръчват няколко начина, за да се направи качествено изследване *по-надежно*. Мойсанер и Валтонен (Moisander and Valtonen, 2006) например предлагат два подхода за увеличаване на надеждността при качествено изследване:

1. Правене на метода на изследване прозрачен, чрез *описание на изследователската стратегия и методите за анализ на информация*, по значително детайлизиран начин в изследователския доклад.

2. Обръщането на внимание на теоретичната прозрачност чрез ясно *формулиране на теоретичната позиция, от която започва интерпретацията*, и показване как това произвежда определени интерпретации и изключва други.

Силверман (Silverman, 2006) в допълнение препоръчва няколко други метода, за да се увеличи цялостната надеждност на качествено изследване. Чрез предварителното изпробване на графици за интервю, като се сравнява как поне двама изследователи анализират една и съща информация. В това изследване ще бъде направено първоначално проучване с поканен професионалист, за да се провери дали могат да се извлекат едни и същи изводи, основани на еднакви въпроси, зададени на една и съща група от хора, при еднакви условия. Вярва се, че такава подредба може до голяма степен да елиминира отклоненията при интервюиращия, като междувременно постигне верни резултати.

Достоверността на качествените научни изследвания не зависи само от надеждността на информацията и методите, а и от валидността на техните открития (Silverman, 2006). *Валидността* е важен елемент, който установява истината и автентичността на определено изследване, редом с надеждността. Има редица дефиниции на валидността. Според Холоуей (Holloway, 1997) валидността при качествено изследване е степента, до която откритията от изследването са истински и точни, т.е. степента, до която откритията на изследователя точно отразяват целта на изследването и представят реалността. Валидността бива вътрешна и външна. Вътрешната валидност е най-важният аспект на валидността и е основна при качествено изследване, както твърди Холоуей (Holloway, 1997).

В това изследване ще бъдат използвани следните *пет подхода*, за да се увеличи вътрешната валидност: 1) Триангулация; 2) Инструктиране на равнопоставени лица; 3) Тестване; 4) Повторно проверяване; 5) Потвърждение на отговора.

Според Силверман (Silverman, 2006) триангулацията е свързана с комбинацията на няколко теории, методи, наблюдатели и емпирични материали, за да създаде по-точна, изчерпателна и обективна представа за обекта на изследване. Предполага се, че е по-вероятно да се създаде точно представяне на обект, като се разгледа от повече от една гледна точка. Дензин (Denzin, 1989) разграничава четири основни вида триангулация – *информация, изследователи, теории и методологии*. При

триангулацията на информация изследователите добиват информацията от различни групи, места и време. Настоящото изследване включва няколко казуса, фокусирани върху различни компании, от различни икономически сектори, както и консултантски фирми. Освен това, при използването на подхода на пространствено събиране на извадки, изследователят ще интервюира хора от различни йерархични нива и различни отдели.

Интервюираните трябва да бъдат представители на различни заинтересовани страни във всяка организация, включващи практики по човешки ресурси (професионалисти по човешки ресурси), ключови и административни мениджъри и служители. В теорията на триангулацията изследователите използват различни теоретични перспективи при изследването на даден проблем, за да разтълкуват феномена по различни начини.

Триангулация на изследователя означава, че повече от един изследовател е зает с изследването. Като се има предвид, че само един изследовател ще проведе изследването, както бе обяснено по-рано, авторът ще проведе първоначално изследване, за да намали нивото на противопоставяне между информацията и значенията, дадени от интервюираните и интерпретацията на интервюиращия. За тази цел бяха поканени видни общественици от бизнеса, които имат сериозен опит и отношение към разглеждания проблем (Интервюта с д-р Божидар Данев; Росен Плевнелиев).

Направените анализи и дискусии във втора глава, и произтичащите от тях **изводи и обобщения**, са синтезирани в самостоятелен параграф, като по-важните от тях са следните:

1) *Съвместно използване на количествени и качествени методи.* Докато първите се състоят от ключови променливи, стандартизирани категории, индикатори или измерения, то вторите се стремят към максимално доближаване, обясняване и интерпретиране на получената информация – чрез проучване на конкретни казусни ситуации, контекстуални случаи (организации) и техните реални или възможни решения.

2) Подобно съчетание, разположено в полето на „*тълкувателната парадигма*“ прави възможно по-пълното разбиране на изследваните явления по отношение на техните основни противоречия: *субективно или обективно отражение, причина или следствие, регулация или радикална промяна*. Особено, ако изследователят вижда своята роля не само в наблюдението и констатирането на факти, като продължителен

процес на потвърждение, но и като възможност за въздействие, развитие и промяна.

3) От значение е и придържането към *логиката на абдукцията* (преход от индукция към дедукция и обратно), при която генерирането на идеи, събирането на информация и съответните анализи, се осъществяват в постоянен синхрон и последователност. Подобно продуктивно комбиниране на работна рамка и интерпретиране, води най-често до ново знание и проекти за развитие. Стига това да е вписано в „предварителното разбиране“ на изследователя, на базата на неговата теоретична подготовка, професионален и личен опит в областта на управлението на човешките ресурси, но и ориентация в тенденциите, които се развиват при управлението на таланта в съвременните компании.

4) *Инструментариумът на изследване* да включва проследяването както на т.нар. „казусни“ компании, прилагащи успешни практики в тази насока, така и многовариативността на целевите организации (избрани от определен кръг сектори), имащи добре развита официална стратегия за УЧР и функциониращи програми за управление на таланта. Засягащи в широк диапазон изследвани лица на четирите нива – стратегическо, политическо, операционно и на ниво служители. С използване на полуструктурирани интервюта „лице в лице“, позволяващи по-гъвкава и динамична процедура, разположена в рамките на определени етапи (фази). И следване на основните критерии за надеждност и валидност при използване на триангулацията, инструктиране на равнопоставени лица, тестване, повторно проверяване и потвърждаване на отговора.

В **трета самостоятелна част „Изследователски модел, апробация и резултати“** се представя програмата и инструментариумът на научното изследване, систематизацията на методи за събиране на данни, но и също структурата и съдържанието на разработените от автора въпросници. Изследователският модел е свързан както със съдържателните характеристики и зададените параметри от теоретико-приложната рамка, посочени в първа глава на дисертацията, така и с методологията на изследването – систематизацията на използваните методи за тяхното проучване, констатиране и анализ на данните (дискутирани във втора глава). В този смисъл съчетаването на количествените и качествените методи обогати изследователския инструментариум на принципа на триангулацията - *комбинация от различни методи*:

1) **Предварително допитване** (методическо ръководство от примерни въпроси за проучваните организации (компани) – *Приложение № 1* и съответните представители от тях). Поставените въпроси (*Приложение № 2А*) спомогнаха до голяма степен за структурирането на основния въпросник (*Приложение № 2Б*) по отношение на: извеждане на показатели (индикатори) за маркиране на съществуващите практики, дейности и подходи за УТ (привличане, развитие и задържане на таланти); съществуването на подходящи условия, стимулиращи фактори и очаквания; наличието на конкретни инициативи за УТ, но и какво е необходимо за промени и подобрения; отговорностите и изискванията към мениджмънта и отдел УЧР при използването на подходящи методи за обвързване на талант и лидерски позиции, но и за цялостната организация по УТ. От друга страна получените резултати от проучването провокираха и *допълнително изследване* за мнението на участниците в програмите за УТ, процесите на тяхното протичане, влияние и позитивни проекции - обхващащи не само на компоненти от личностно, групово или екипно развитие, но и разглеждането им като неотменима част от организационната култура.

2) **Интервю с избраните водещи опорни експерти** (*Приложение №3*) - като микс от структурирани, неструктурирани или отворени въпроси, позволяващи да се влезе в дълбочината на изследваните явления, но и предлагащи констатации, критерии или параметри за оценка на дейности, които директно констатира нагласи, налични умения, изисквания или проявени качества при обстоятелства, близки до реалните условия на проучваните организации (компани). Продуктивното при техния сравнителен анализ е както по отношение на фактическото различие: отразяващо двата аспекта при дефинирането на таланта (същностен и релевантен), систематизирани подробно при направения теоретичен анализ, но също и в допълнителните измерения, под формата на констатации (обобщен опит и оценки), класификации, възможности и условия за развитие, бариери и необходими позитивни фактори. Обзорът от лансирани идеи (класификатори) в тези интервюта се състои предимно от: *значими акценти и комплекси от качества (индикатори), маркиращи таланта; възможности за развитие на таланта; критични акценти/бариери/конфликтни зони (политически, икономически, управленски и организационни), пречещи за развитие и разгръщане на таланта във всички сфери на обществото; систематизация на позитивни фактори за развитие на таланта и специфика на българския менталитет; оценка за българските компании*, като категорично се подчертава, че

успешни са тези, които взимат най-доброто от международните практики и компании за управление на таланта. Паралелно с това се прави обща предварителна оценка на тенденциите в съвременните компании (сравнителен анализ за отделите по ЧР), като се посочва системата от вътрешни и външни източници за информация в компаниите.

3. Обхват на изследването: основни количествени характеристики. За да се получат желаните резултати от изследването, бяха идентифицирани определени организации в България (общо 45 на брой), от различен бранш и индустрия.

Таблица 3.2 -1: Обекти на изследването от различни браншове и индустрия

Бранш на организацията	
Общо (n=320)	
Строителство	5%
Образователни услуги	5%
Финанси	3%
Управление	5%
Здраве	8%
Високи технологии	7%
Застраховане	6%
Производство	15%
Услуги	20 %
Телекомуникации	5%
Транспорт	6%
Търговия на едро и дребно	12%

Забележка: Процентът може да не е общо 100% поради закръгляване

Големина на организацията според броя на персонала (всички локации)

Общо (n=320)		
Малка организация	(1- 99 служители)	19%
Средна организация	(100- 499 служители)	28%
Голяма организация	(500 или повече служители)	53%
Забележка: Големината на извадките се основава на реалния брой респонденти, които отговарят на този въпрос, като използват предоставените опции за отговор		

Брой на персонал в отдел ЧР	
Общо (n=250)	
1-4	67%
5-9	19%
10-24	14%

Сектор на организацията	
Общо (n=320)	
Частна собственост	61%
Публична собственост с нестопанска цел	20%
Неправителствени организации	11%
Държавна	8%

И така на базата на създадените инструменти за предварително проучване и интервюта с опорни експерти, се изгради въпросник за професионалистите от ЧР, в който се формулираха въпроси към специалистите по човешки ресурси и съответните мениджъри в компаниите за техните инициативи за управление на таланта и получаването на конкретна информация за наемането, развитието на служителите и практиките за задържане на служителите.

Получените емпирични данни бяха обособени в няколко параграфи, следващи теоретико-приложната рамка, поставените цели и задачи на изследването:

Конкретни резултати от проучването: инициативи за управление на таланта

Като цяло, 53% от специалистите по човешки ресурси посочват, че техните организации са въвели конкретни инициативи за управление на таланта. Четиридесет и седем процента от тях съобщават, че организациите им нямат такива инициативи. Тези данни са изобразени на Фигура 2.



Както е показано в таблиците, посочени по-долу (3.3-1 до 3.3-3), големите организации (500 или повече служители), организациите със стопанска цел, и организациите с пет или повече служители в отделите за ЧР, са по-склонни да имат планове за управление на таланта. Тези разлики може да се дължат на факта, че тези организации, разполагат с вътрешен персонал и имат повече финансови ресурси за разработване и поддържане на планове за управление на таланта.

Таблица 3.3-1 **Инициативи за управление на таланти на място (според броя на персонала на организацията)**

Общо	Малка компания (1-99 служители) (n=65)	Средна компания (100-499 служители) (n=76)	Голяма компания (500 или повече служители) (n=51)
53%	45%	54%	61%

Забележка: Големината на извадките се основава на реалния брой респонденти, които отговарят на този въпрос, като използват предоставените опции за отговор

Таблица 3.3-2: Инициативи за управление на таланти на място (според броя на персонала на организацията)

Таблица 3.3-2 Въведени инициативи за управление на таланта (според размера на печалбата)				
Общо	Публична собственост със стопанска цел (n=65)	Частна собственост (n=97)	НПО (n=24)	Държавна (n=8)
53%	56%	65%	36%	27%
Забележка: Големината на извадките се основава на реалния брой респонденти според размера на печалбата, които отговарят на този въпрос, като използват предоставените опции за отговор				

Таблица 3.3-3: Въведени инициативи за управление на таланта (според размера на печалбата)

Таблица 3.3-3 Въведени инициативи за управление на таланта (според броя на персонала на отдел „Човешки ресурси“)				
1-4 ЧР служители (n=53)	5-9 ЧР служители (n=223)	10- 15 ЧР повече служители (n=39)	15 и служители (n=38)	
53%	57%	59%	73%	70%
Забележка: Големината на извадките се основава на реалния брой респонденти , които отговарят на този въпрос, като използват предоставените опции за отговор				

Таблица 3.3-4: Въведени инициативи за управление на таланта (според броя на персонала на отдел „Човешки ресурси“)

Сред анкетиранияте, които съобщават, че техните организации разполагат със специфични системи за управление на таланта, 76% от специалистите в областта на ЧР посочват, че управлението на таланта е основен приоритет за техните организации. Тези данни са показани на *Фигура 2*.

Фиг. 4 Инициативи за управление на таланти като приоритет (n=203)



Фигура 2: Инициативи за управление на таланти като приоритет

Забележка: Изключва респондентите, които са посочили, че техните организации не са въвели инициативи за управление на таланти

Таблица 3.3-4 разглежда връзката между големината на организацията и стратегиите за управление на таланта като основен приоритет за организациите. Сред респондентите, които съобщават, че техните организации имат въведени конкретни инициативи за управление на таланта, независимо от големината на организацията, мнозинството посочват, че тези инициативи са основен приоритет за техните организации. Обаче големите организации (500 или повече служители) имат по-голяма вероятност от малките (1-99 служители) и средните (100-499 служители) организации да посочат, че стратегиите за управление на таланта са основен приоритет (79% за големите, в сравнение с 55% за малките и 62% за средните). Тези различия могат да се дължат на факта, че големите организации, разполагат с повече финансови ресурси и служители, и така на практика могат да прилагат и разработват тези стратегии в по-голяма степен, отколкото малките и средни организации.

Инициативи за управление на таланта като приоритет (според размера на персонала на организацията)				
Общо	Малка (1-99 служители) (n=47)	Средна (100-499 служители) (n=52)	Голяма (500 или повече служители) (n=46)	
76%	55%	62%	79%	

Забележка: Големината на извадките се основава на реалния брой респонденти, който отговарят на този въпрос, като използват предоставените опции за отговор

**Таблица 3.3-5: Инициативи за управление на таланта като приоритет
(според размера на персонала на организацията)**

Плановите за управление на таланта помагат на организацията да подобри процесите за набиране, по-нататъшно развитие и задържане на служителите и да приведе тези процеси в съответствие с бизнес стратегията на организацията. Тези процеси са насочени към хората със склонности и умения, необходими за посрещане на

настоящите и бъдещите организационни потребности. Специалистите в сферата на ЧР и мениджъри от организациите, които имат въведени планове за управление на таланта бяха попитани кой в рамките на техните организации е отговорен за набирането, развитието и задържането на служители. Както се вижда в Таблица 3.3-5, специалистите по ЧР са основно отговорни за набирането на служители, докато ръководителят на служителя е отговорен за неговото развитие и задържане.

Таблица 3.3-5 Основна отговорност за набиране, развитие и задържане							
	Супер вайзо р	Специ алист по ЧР	Ръководи тел отдел	Наставн ик	Вътрешен инструктор	Нито един	Други
Наемане на лица (n=197)	9%	76%	6%	1%	0%	0%	7%
По-нататъшно развитие на служителите (n=196)	56%	16%	14%	2%	2%	5%	6%
Задържане на служителите (n=198)	59%	10%	16%	2%	1%	6%	7%
Забележка: Големината на извадките се основава на реалния брой респонденти според размера на печалбата, който отговарят на този въпрос, като използват предоставените опции за отговор							

Таблица 3.3 -6: Основна отговорност за набиране, развитие и задържане

Това не е изненада, тъй като специалистите по ЧР обикновено са начело на усилията на организацията за набиране на персонал и обикновено имат по-непряка роля при работата със служителите, след като влязат в организацията. Специалистите по ЧР обикновено работят в тясно сътрудничество с преките супервайзори и мениджъри на служителите в дейностите за развитие и задържане на служители. Сред организациите, които имат въведени конкретни програми за управление на таланта, повечето (85%) посочват, че ЧР работят директно със служители или мениджърите за осъществяване на инициативи за управление на таланта. Тези резултати не са изненадващи, тъй като програмите обикновено обхващат всички или повечето служители, така че специалистите в отдел ЧР биха били най-вероятният източник за улесняване на този процес в дадена организация. Тези данни са показани на *Фигура 5*.

Фиг. 5: ЧР работещ директно със служители или мениджъри в инициативи за управление на таланта

(n 197)



Забележка:

Изключва респондентите, които са посочили, че техните организации не са въвели инициативи за управление на таланти.

Фигура 5 : ЧР работещ директно със служители или мениджъри в инициативи за управление на таланта

Специалистите по ЧР, чиито организации разполагат с практики за управление на таланти, бяха помолени да посочат първите три области в практиките за управление на таланта, които техните организации трябва да подобрят. Както е показано в Таблица 3.8-6, респондентите съобщават, че изграждането на по-дълбок резерв от потенциални наследници на всяко ниво (28%) е областта, нуждаеща се от най-голямо подобрене. Следва изграждането на култура, която кара служителите да искат да останат в организацията (17%), идентифициране на пропуските в настоящите нива на компетентност на служителите и кандидатите (17%), и създаване на политики, които насърчават кариерния растеж и възможностите за развитие (16 %). Вероятно най-малко се нуждаят от подобрене следните области, включително изграждане на култура, която цени работата на служителите, изграждане на култура, която кара хората да искат да се присъединят към организацията и създаване на среда, в която идеите на служителите са чувани и ценени (7%). Като цяло мнозинството от специалистите в сферата на ЧР смятат, че няма нужда от големи подобрения в нито една от тези области, тъй като вярват, че правят всичко това добре.

Таблица 3.3-6 Практики и стратегии за управление на таланта, които се нуждаят от подобрене (n = 202)	
Изграждане на по-дълбок резерв от потенциални наследници на всяко ниво	28%
Изграждане на култура, която да кара служителите да останат в организацията	17%
Идентифициране на пропуски в настоящите нива на компетентност на служителите и кандидатите	17%
Създаване на политики, които насърчават кариерното развитие и възможности за развитие	16%

Идентифициране на свободните работни места, които ще бъдат създадени, докато компанията се развива и разширява	14%
Намиране на необходимите квалифицирани специалисти	14%
Награждаване на най-ефективните служители	13%
Създаване на среда, в която служителите са развълнувани да идват на работа всеки ден	12%
Изграждане у служителите на разбиране за мисията и визията на организацията	12%
Оценяване на уменията на кандидатите по рано в процеса на наемане	12%
Създаване на култура, която цени работата на служителите	7%
Създаване на култура, която кара хората да искат да се присъединят към организацията	7%
Създаване на среда, в която идеите на служителите са чувани и ценени	7%
Други	1%

Таблица 3.3-7: Практики и стратегии за управление на таланта, които се нуждаят от подобрене

Интегрираните и добре обмислени практики за управление на талантите включват многобройни характеристики, които отчитат културата на работното място, планирането, възможностите за развитие, професионалното развитие, управлението на възнагражденията/наградите, набирането и задържането на служители. В контекста на казаното специалистите по ЧР трябваше да оценят степента, до която се съгласяват или не се съгласяват с редица практики, свързани с тези въпроси в техните организации. Както е показано в Таблица 3.3-7, респондентите от организации с инициативи за управление на таланти са значително по-склонни от респондентите от организации без такива инициативи да оценяват позитивно своите организации по следните въпроси: политика, която насърчава израстването в кариерата и възможностите за развитие (70% в сравнение с 57%) и позволява на служителите да се чувстват овластени да вземат решения, влияещи върху тяхната работа (68% в сравнение с 57%).

Въпросите, които са оценени най-високо от специалистите в сферата на ЧР от организации с и без въведени планове за управление на таланта, са: 1) изграждане на култура, която кара хората да се присъединяват към организацията (85% за организации с инициативи за управление на таланта и 79% за организации без такива инициативи); 2) създаване на култура, която цени работата на служителите (82% и 78%, съответно); и 3) постигане на разбиране у служителите за мисията и визията на организацията (79% и 74%, съответно).

Таблица 3.3-7

Въздействие на практиките и стратегиите за управление на таланта

	Като цяло напълно съгласен/съгласен	Организации с инициативи за таланти	Организации без инициативи за таланти
Създава култура, която кара хората да искат да се присъединят към организацията (n – 320)	82%	85%	79%
Създава култура, която цени работата на служителите (n – 305)	80%	82%	78%
Постига разбиране на служителите за мисията и визията на организацията (n – 320)	77%	79%	74%
Създава среда, в която идеите на служителите се изслушват и оценяват (n – 305)	71%	75%	66%
Създава култура, която кара служителите да искат да останат в организацията (n – 320)	72%	73%	71%
Предоставя на настоящите служители подходящо обучение, което им позволява да вършат добре работата си (n – 305)	70%	74%	65%
Разполага правилните хора на правилните работни места (n – 320)	70%	73%	67%
Създава култура, в която служителите страстно вярват в това, което правят (n – 305)	68%	71%	65%
Награждава най-добре работещите служители (n – 320)	65%	70%	60%
Има политики, които насърчават кариерния растеж и възможностите за развитие (n – 305)	64%	70%	57%
Позволява на служителите да се чувстват овластени, да взимат решения, които оказват влияние върху тяхната работа (n – 320)	63%	68%	57%
Създава среда, в която служителите са мотивирани да идват на работа всеки ден (n – 305)	60%	63%	56%
Идентифицира свободни работни места, които ще бъдат създадени, докато компанията се развива и разширява (n – 320)	53%	57%	49%
Осигурява на настоящите служители корекции на заплатите, тъй като те овладяват значителни умения, необходими за работата (n – 320)	51%	55%	48%
Идентифицира пропуски в текущите нива на компетентност на служителите и кандидатите (n – 320)	47%	51%	43%
Изгражда дълбок резерв от потенциални наследници на всяко ниво (n – 320)	31%	33%	29%
Големината на извадките се основават на реалния брой респонденти, които отговаря на този въпрос, като използват опциите за отговор. Таблицата е сортирана в нисходящ ред според процента от респондентите, които са посочили, че са силно съгласни с твърдението.			

Таблица 3.3-8: Въздействие на практиките и стратегиите за управление на таланта

Една от най-важните области за подобряване в организациите, които осъществяват процесите на управление на таланта, е да изградят по-голям резерв от потенциални наследници на всички нива. В Таблица 3.8-8 се разглеждат възприятията за това, доколко организациите подготвят своите служители от младше или средно ниво да заемат висши ръководни позиции. Като цяло само 20% от респондентите

посочват, че тези служители са били достатъчно подготвени за този преход. Това може да е област, в която специалистите по ЧР могат да поемат лидерска роля в жизненоважен елемент от подготовката на персонала да се премести на по-висши длъжности. Ако този проблем не бъде разгледан и разрешен, той може да се превърне в основна пречка.

Таблица 3.3-8 Организация подготвяща адекватно младежите и служителите на средно ниво да заемат старши лидерски позиции		
Общо (n=320)	С инициативи за таланти (n=196)	Без инициативи за таланти (n=124)
20%	23%	16%
Забележка: Големината на извадките се основава на реалния брой респонденти, които отговарят на този въпрос, като използват предоставените опции за отговор		

Таблица 3.3-9: Организация подготвяща адекватно младежите и служителите на средно ниво да заемат старши лидерски позиции

Управлението на таланта е дългосрочен и непрекъснат процес, който създава вяра в стойността на човешкия капитал и приноса на служителите за финансовия резултат на организацията. Следващите раздели изследват текущите бюджети, планираните промени в бюджета и организационните практики за набиране, развитие и задържане на служители.

Конкретни резултати от проучването: набиране и привличане на таланти

Интернет промени начина, по който организациите набират и достигат до потенциални служители. Технологиите подобри условията на пазара, като позволи на малки организации да се конкурират с по-големи и по-известни компании. Не е изненадващо, че мнозинството от респондентите (62%) посочват, че техните организации разполагат с официални бюджети за набиране на персонал. Като цяло организациите с въведени процеси за управление на таланта са по-склонни да имат официални бюджети за набиране на персонал (72%), отколкото организациите без програми за управление на талантите (39%). Тези данни са представени в Таблица 3.3.1-1.

Таблица 3.3.1-1 Организация с официални бюджети за набиране на персонал		
Общо (n=320)	С инициативи за таланти (n=196)	Без инициативи за таланти (n=124)
62%	72%	39%

Забележка: Големината на извадките се основава на реалния брой респонденти, които отговарят на този въпрос, като използват предоставените опции за отговор

Таблица Error! No text of specified style in document.-10 Организация с официални бюджети за набиране на персонал

Както е показано на *Фигура 5*, мнозинството от респондентите посочват, че очакват бюджетите за набиране на персонал да се увеличат през следващите три години, като тези от организациите със съществуващи инициативи за управление на таланта е малко по-вероятно да очакват увеличение (61%), в сравнение с респондентите от организации без инициативи за таланта (51%).

Конкретни резултати от проучването: развитие и задържане на служители

Таблица 3.3.3-2 илюстрира текущите практики, свързани с набирането на персонал, развитието и задържането на служителите. Специалистите по ЧР от организации с въведени инициативи за управление на таланта много по-често посочват, че техните организации рутинно изпълняват всяка функция, отколкото тези организации, които нямат инициативи за управление на таланта. Най-често срещаните практики в двата типа организации са регулярни и официални оценки на изпълнението (93% от респондентите от организации с инициативи за таланти, и 80% от респондентите от организации без инициативи за таланти) и интервюта при напускане (68% и 52% съответно). Не е изненадващо, че повечето организации без инициативи за управление на таланта рутинно изпълняват тези функции, тъй като те са широко разпространени организационни практики. Все пак е по-вероятно организации със съществуващо управление на таланта да се ангажират в следните практики: провеждане на регулярни анкети сред работниците (41% в сравнение с 26%), използване на формален подход за идентифициране на причините, поради които служителите напускат организацията (33% в сравнение с 17%).

Таблица 3.3.3-2 Рутинни организационни практики

	Като цяло напълно съгласен/ съгласен	Организа ции с инициатив и за таланти	Организа ции без инициатив и за таланти
Провеждане на регулярни срещи за изпълнението (тримесечни, два пъти годишно) (n – 260)	87%	93%	80%
Провеждане на изходящи интервюта (n – 305)	61%	68%	52%
Провеждане на редовни анкети сред служителите (тримесечни, двегодишни, едногодишни) (n – 260)	34%	41%	26%
Използване на официален подход, за да се установи защо служителите напускат организацията (n – 260)	25%	33%	17%

Хармонизиране на процеса на ориентиране на новоназначените служители с инициативи на организацията за управление на таланти(п – 250)	19%	26%	11%
Използване на официален подход за проследяване на ефективността на потенциалните лидери(п – 250)	12%	16%	9%
Стратегия и проактивно наемане на служители от други организации	8%	10%	6%
Стратегия и план за развитие спрямо конкурентите на пазара на труда	7%	7%	6%
Големината на извадките се основават на реалния брой респонденти, които отговаря на този въпрос, като използват опциите за отговор. Таблицата е сортирана в нисходящ ред според процента от респондентите, които са посочили, че са силно съгласни с твърдението.			

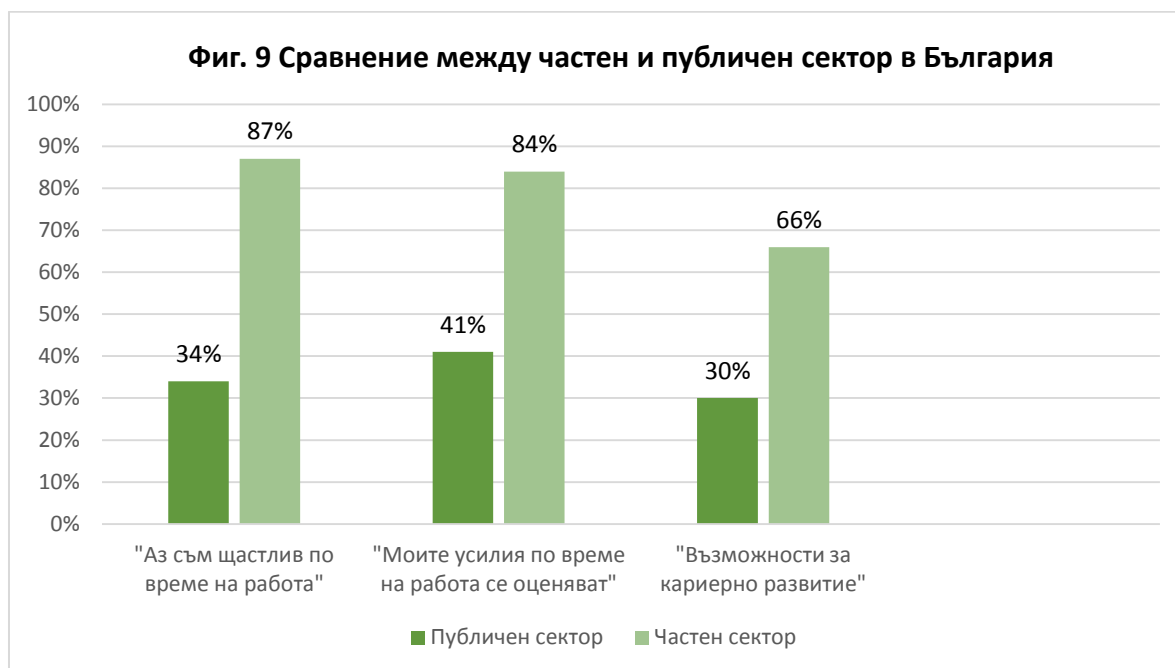
Таблица *Error! No text of specified style in document.*-11 Рутинни организационни практики

Практиките, оценени *най-ниско* от респондентите от организации с и без планове за управление на таланти, са синхронизиране на процеса на ориентиране на новите служители с инициативите за управление на таланта (26% в сравнение със 11%), използване на формален подход за откриване на потенциално лидерско представяне (16% в сравнение с 9%), и стратегия и проактивно наемане на служители от други организации (10% в сравнение с 6%) и стратегия и план за развитие спрямо конкурентите на пазара на труда (7% и 6 % съответно).

Не е изненадващо, че тези четири подхода са оценени най-ниско, тъй като те често се смятат за нетрадиционни практики. Специалистите в областта на ЧР трябва да се замислят върху достойнствата и потенциалните предимства на включването на тези ценни стратегии в своите организации.

Получените резултати бяха основа не само за някои насоки и прогнози за бъдещо действие (параграф 7), но и се превърнаха в силен мотиватор за допълнително проучване. Като паралелно с проучването мнението на специалистите по ЧР и някои мениджъри бе въведен и допълнителен раздел в изследването, което нарекохме „*Перспектива за талантите*“, насочено към изследване мнението на служителите по следните два основни въпроса: *Какво е усещането да участваш в програма за таланти? Кое е най-ценно и кое е най-маловажно при процеса на управление на таланти и какви са възможностите за развитие, които възникват в този процес?*

Констатира се съществена разлика в получените резултати за наличието на *висока степен на ангажираност и гордост* сред респондентите, в зависимост от това дали са от организации от частния или публичния сектор. Но все пак е необходимо да се отбележи общото в тях, когато 81% от анкетираните, които са били членове на програмите за талант споделят, че членството в тази група е повлияло положително на ангажираността им в работата.



Фигура 9: Сравнение между частен и публичен сектор в България

Участниците от различните нива на управление имат различни виждания за ангажираността им към организацията. Попитахме участниците дали участието им в програмата за таланти е повлияло положително на ангажираността им към организацията и тези, които са били на ниво управление, се чувстват много по-силно ангажирани в сравнение с тези от изпълнително ниво (75% в сравнение с 24%). *Фигура 10.*



Фигура 10: Положително влияние на участниците в програми с инициативи за таланти

Интересно е, че тези, които не са били включени в програма за таланти са по-склонни да чувстват, че решенията за тяхното развитие са били направени без тяхното знание (32% от анкетираните, които не са част от подобна програма, са се съгласили с това твърдение, за разлика от по-малко от 25%, отнасящи се до участниците в програми за таланти), *фигура 11*.



Фигура 11: Служители, които не са били включени в програма за таланти са по-склонни да чувстват, че решенията за тяхното развитие са били направени без тяхното знание

Високата ангажираност към работата е пряко обвързана с принадлежността към програмите за таланти. Участниците в програмите за таланти имат висока ангажираност към компанията, защото се чувстват високо оценени не само като служители, но и като личности, и вярват, че програмите за таланти ще им донесат много нови предизвикателства.

Ключовите тенденции в резултатите от проведеното изследване бяха оформени в отделен параграф 8:

1) Повече от половината от специалистите по ЧР посочват, че техните организации са *въвели конкретни инициативи за управление на таланта*. Сред респондентите, които съобщават, че техните организации имат такива инициативи, над три четвърти посочват, че те са *основен приоритет* за техните организации.

2) Според специалистите по ЧР, *четирите области* за подобряване на програмите за управление на таланта в организациите включват: изграждане на по-дълбок резерв от потенциални наследници на всяко ниво; създаване на култура, която

кара служителите да искат да останат в организацията; идентифициране на пропуските на текущите служители и нивата на компетентност на кандидата; разработване на политики, които насърчават кариерния растеж и възможностите за развитие.

3) Областите, които *най-малко* се нуждаят от подобрене, включват: създаване на култура, която оценява работата на служителите; създаване на култура, която кара хората да се присъединяват към организацията; създаване на среда, в която идеите на служителите се чуват и ценят.

4) Сред организациите, които имат въведени специфични стратегии за управление на таланта, повече от три четвърти посочват, че *специалистите по ЧР работят директно със служителите или мениджърите в инициативи за управление на таланта*.

5) Респондентите от организациите, които имат програми за управление на таланта, много по-често *оценяват своите организации по-позитивно по отношение на* : тяхната култура на работното място, планирането, възможностите за развитие, професионалното израстване, управление на възнагражденията/наградите, наемането и задържането на служители - в сравнение с респондентите от организации, където няма програми за управление на таланта.

6) За специалистите по ЧР от организации, които имат въведени планове за управление на таланта, е малко *по-вероятно да могат да подготвят* своите младши или служители на средни управленски нива да заемат висши ръководни позиции.

7) Организациите с действащи стратегии за управление на таланта са по-склонни от организациите без такива инициативи да имат официални бюджети за наемане на лица, развитие на служители и задържане на служители.

8) На основата на проведените експертни интервюта се правят *25 констатации, критерии или параметри* за оценка на дейности, които директно класифицират нагласи, налични умения, изисквания или проявени качества при обстоятелства, близки до реалните условия на проучваните организации (компании).

9) Сравнителният анализ на избраните водещи опорни експерти отразява не само двата аспекта при дефинирането на таланта (същностен и релевантен), но и предлага обобщения, покриващи до голяма степен най-продуктивните идеи в рамките на направения теоретичен анализ (теоретичен модел с 14 измерения/индикатори).

10) Еспертите категорично заявяват *необходимостта от използване на успешните практики на големите чуждестранни компании у нас*, които имат разгъната система за стимулиране, кариерно развитие и обучение, развиваваща уменията, компетентностите на своите служители, но и управленски механизми за откриване на таланта.

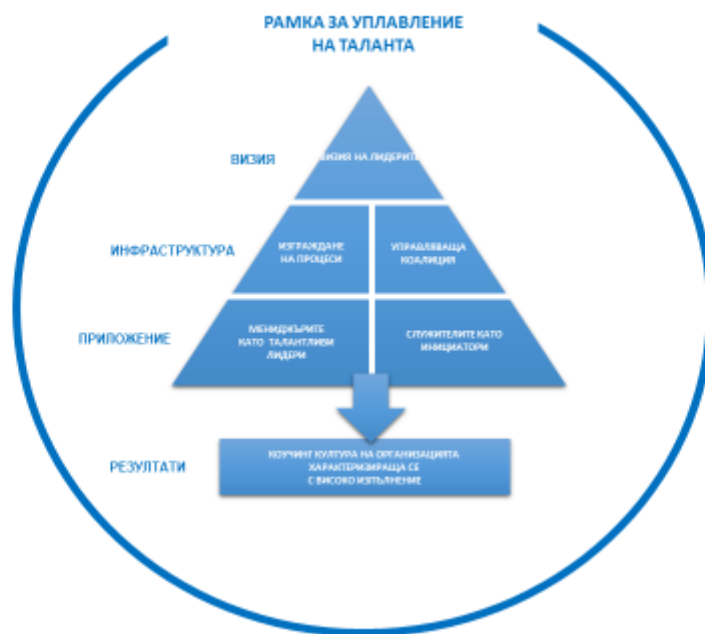
Тези изводи не само напълно *потвърждават петте формулираните работни хипотези*, но и констатираха, че е трудно може да се говори за хомогенен модел за управление на таланти в типично българските компании, както и за някои проблеми илюстрирани по-рано. Затова и фокусът в последния раздел (параграф 9) беше насочен към проучване на няколко т. нар. „казусни“ международни корпорации (Хюлет-Пакард, Хилтън-Груп и Макдоналдс), които прилагат интегрирани стратегии и подходи за управление на таланти. Които до голяма степен конструираха **новата теоретико-приложна рамка на УТ в контекста на организациите в България**, при използване на успешните практики на водещи чуждестранни компании у нас. С параметри, насочени изцяло към: 1) Настройване и начин на мислене, ориентиран към важността на таланта и създаване на *нов тип култура*: чувствителна и добронамерена към потребностите на хората; 2) Практики на *„отправяне на ценно предложение“* към служителите, като част от постоянно отворената организационна култура, *основана на доверие, осигуряване на възможности за развитие и получаване на възнаграждение според индивидуалните резултати*; 3) Промени в организационната стратегия за наемане на служители: *идентифицираща ключови умения и обхващаща всички нива*; 4) Подходи за насърчаване развитието (поддържането) на т.нар. „топ таланти“ – с използването на *ротации на заеманата позиция, коучинг и менторство*; 5) Методи за диференциране и кариерно развитие за всеки - чрез постоянно функционираща *коучинг култура, програми и проекти за управление на таланти*.

Затова и специално формулираната **четвърта глава „Коучинг програми (проекти) и развитие на коучинг култура – новите измерения на съвременните организации“**, като следствие от направените по-горе изводи, придоби и характер на *методика*: с теоретико-приложните констатации, насоки и препоръки към коучинг програмите и развитието на коучинг културата, като нови измерения на съвременните организации към постоянен процес за саморазвитие и управление на таланти.

Логическата субординация на отделните параграфи в тази глава следваха както привеждането на доказателства за необходимост от нови подходи за управление на таланта, но и от възможните гаранции, които идват от това „*как*“ да се *управляват талантите, покриващи напълно предпоставките, същността и механизмите на коучинг културата*: тяхното прецизно дефиниране по характеристики, видове и принципи; разграничението ѝ от други форми за въздействие и развитие (терапия, консултиране, менторство и трениране); съобразяване със стандартите на Международната коучинг федерация и данните за позитивното влияние за професионалния коучинг в категории за ICF Bulgaria (с анализи и проучвания за ползите от коучинга); конкретни приложения за възможен обхват, външни и вътрешни измерители, предизвикателства и преодоляване на бариери за съвременните компании; критерии за добрите практики, в които лидерите влизат в ролята на коуч и т.н.

На тази основа в параграф 8 се предлага **„Примерен модел за управление на таланта (теоретико-приложни рамки)“**

Какво представлява предложената рамка за управление на таланта? Предложената теоретико – приложна рамка на управление на таланта включва основни направления, но и декомпозиране по елементи, процеси, характеристики, механизми или етапи. Тук от значение е не само наличието на общата визия или стратегия на компанията, но и процесите на изграждане на коучинг култура. Или от знанието „*какво и как*“ да се премине към нейното функциониране и приложение „*кой и с кого*“: с определяне на т.нар „ролеви играчи“, изискванията към тях и формулирането на индикатори за оценка. Именно тяхната обусловеност и взаимосвързаност: *визия – изграждане на съответна „инфраструктура“ – приложение – резултати*, характеризира цялостния процес за формиране коучинг култура за управление на таланти в организацията (виж. *Фиг. 13*).



Фигура 13: Рамка за управление на таланта

При декомпозиране на рамката могат да се очертаят следните *по-значими направления*:

- I. Планиране: анализ на външната среда – бизнес стратегия - стратегия за таланта – профил на таланта**
- II. Процес на обвързване на механизми за управление на таланта: привличане – откриване и наемане – разгръщане и трансфер – управление на изпълнението – растеж и развитие – признание и възнаграждение – ангажиране и задържане – преглед на таланта**

Следването на изброените обвързващи механизми може да се разглежда и като процес на преминаване през условно разграничени етапи: *ранна, средна и късна кариера, формиращи жизнения цикъл на таланта*.

III. Възможности и условия за създаване на най-добри практики.

IV. Ролеви играчи – мениджмънт, пул от таланти, отдел „Човешки ресурси“ и лидерство.

V. Оценяване ефективността на управлението на таланта.

Управлението на таланта се нуждае от *оценка, базирана на набор от критерии* - систематизирани и изведени по класификациите, посочени по-горе: съдържателни

характеристики, обхват на индикатори и тяхното декомпозиране на отделни компоненти, етапи или дейности. С цел да се проследят движещите сили на успеха в тази насока за компаниите, но и също и тези сфери, направления или сектори, нуждаещи се от подобрене. Мерките за тестване ефективността на управление на таланта са чрез мониторинг на статистиката по отношение на задържане на таланти и изводи от тези проучвания и сравнения. По този начин постоянното оценяване може да служи като база за непрекъснати подобрения.

В този смисъл **теоретико –приложните параметри на модела** се състои в обосноваването на подходи, принципи и компоненти, свързани с стратегическото управление на организацията (компанията). С познаване и приложение както на международни стандарти, компетенции и умения, така и с извеждане на критерии за успешни практики, управленски тактики и лидерство за оптимизиране на процесите за управление на таланта. По този начин използваните коучинг програми и проекти отразяват новата парадигма в развитието на съвременните организации като постоянно *“учещи организации”*, разгръщащи максимално *личностния и екипния потенциал за изпълнение на техните цели, приоритети и мисия*. С включени механизми, технология за задаване на точните въпроси, конкретни съвети и съответни форми на консултиране: разработени по определен сценарий и предложени в комплекс от подходи за постигане на конкретна лична, групова или организационна (корпоративна) цел. При пълен обхват на ключови теми и тяхната съответна рефлексия за персонален или групов избор на конкретна форма за самоусъвършенстване и развитие.

Но също и с отчитане на отличаващата специфика на коучинга по отношение на „изкуството“ на водещия да създава: пространство и хоризонти от възможности за развитие; взаимодействие с открита и емоционално наситена атмосфера на откровеност и диалог за уточняване на целите и проблемните области; неформално влияние и психично “заразяване” чрез личния пример на мениджъра. Следването на по-важните закономерности в този процес са свързани с овладяването на пътищата (начините) за достигане на най-високите равнища на “научаване” (т. нар. таксономия на Баул): *когнитивната сфера* (знанията, разбирането на ситуацията, възможностите за анализ, синтез и оценяване) – *емоционалната сфера* (нагласи за възприемане, реагиране, съгласуване и вграждане на идеи и ценности в личната жизнена концепция и индивидуалните характеристики) – *психомоторика* (трансформация и реализация на умения).

Практическата значимост на модела да се базира и на *извеждането на набор от критерии*: систематизирани и изведени по класификации, принципи, съдържателни характеристики и тяхното декомпозиране на отделни компоненти, етапи или дейности. С посочване на пълен *обхват от индикатори*, проследяващи движещите сили на успеха в тази насока за компаниите, но и също препоръки за тези сфери, направления или сектори, нуждаещи се от подобрене (*Приложение 5*).

В края на частта в самостоятелна единица се правят **осем обобщения и изводи**, които имат теоретико-приложна значимост. Към някои от тях авторът добавя и необходимите *насоки и препоръки* за подобрене и/или развитие при реализацията и условията за функционирането на този примерен модел за управление на таланти, съобразно спецификата на приложение в организациите/ компаниите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработеният дисертационен труд се фокусира върху изследване на практиките и подходите за управление на таланти в организации в различни сектори в България, като се използват възможностите за трансфер на успешни примери от водещите международни компании. С цел да се изградят теоретико-приложни (интегрирани) рамки за управление на таланта, които да се използват и като методическо ръководство за действие в съвременните организации. Затова в *теоретичната част* акцентите бяха насочени както към обширен и задълбочен концептуален анализ, така и към систематизация, но и сравнение на разнообразните подходи и стратегии. Приложението на *изследователския модел* (инструментариум за количествено и качествено изследване), от своя страна, допълнително изясни и разкри как тези подходи могат да бъдат използвани по най-ефикасния начин при управление на таланта. Това в *практически план* позволява на специалистите по човешки ресурси, както и на ръководителите на различни организации, да използват параметри по отношение на: *как да планират, прилагат и оценяват управлението на таланта по един систематичен, интегриран, стратегически и гъвкав начин, за да реализират ползи за техния бизнес* в различните сектори и индустрии в България.

Вследствие от разработването на **дисертационния труд** са постигнати *следните резултати*:

- **изяснени са същността, обхвата и приложното поле** на основните *понятия, категории и релации*, използвани и изследвани в дисертационния труд;

- **на базата на концептуален анализ, сравнителни характеристики, дискусии и подходи по изследваните явления** се проследява широк обзор от различни класификации, типология и аспекти на изследваните явления, свързани с дефинирането на таланта и неговото управление в съвременните организации;
- **изведен и обоснован е теоретичен модел**, включващ най-продуктивните идеи, характеризиращи управлението на таланти в организацията;
- **обоснована е комплексността на използвания изследователски инструментариум** (входящи и специализирани интервюта с експерти, въпросник, допълнителни проучвания, сравнителен анализ на примери от три водещи международни компании и др.) - с цел получаване на задълбочена (надеждна) информация и постигането на възможно най-широк и детайлен обхват в изследваната област;
- **приложен е изследователски инструментариум и сравнителен анализ** както към целевите организации (избрани от определен кръг сектори), имащи добре развита официална стратегия за УЧР и функциониращи програми за управление на таланта, така и към т.нар. „казусни“ международни компании, прилагащи успешни практики в тази насока;
- **апробиран** е разработеният авторов изследователски модел и въз основа на **анализа** на получените данни са **формулирани** изводи;
- **идентифицирани** са предизвикателствата и възможностите (с извеждане на специфични тенденции с прогностичен характер) пред управленските подходи, инициативи и стратегии, като са **предложени** и насоки за тяхното усъвършенстване;
- **представена е детайлно и обосновано** необходимостта от въвеждане на *нови подходи и политики* в областта на управлението на таланта в условията на функциониращите съвременни организации (компании);
- **приложена е авторова методика**: с теоретико-приложните констатации, насоки и препоръки към *коучинг програмите и развитието на коучинг културата*, като нови измерения на съвременните организации към постоянен процес за саморазвитие и управление на таланти.
- **предлага се модел за управление на таланта** (*теоретико-приложни рамки*), включващи: основни направления, компоненти, процеси, съдържателни

характеристики, механизми или етапи; с извеждане на набор от критерии и обхват от индикатори.

Постигнатите резултати от дисертационния труд доказват заявената основна теза и *потвърждават петте формулираните работни хипотези*. Те придават съществена практико-приложна насоченост на дисертационния труд, което го превръща в подходящ източник на управленски мерки и решения, които могат да бъдат използвани както в настоящия момент, така и в перспектива.

Настоящото заключение би следвало да завърши с изразяване на *удовлетворението на автора* от осъщественото изследване – потвърждение на някои от изводите и разбиранията му от началото на изследователския процес, както и по формулирането на редица теоретико-приложните параметри на проучваните явления. И тъй като един дисертационен труд няма способността да обхване напълно всички проявления на дадени процеси, остава на разположение широко поле за бъдещи изследвания и разработки в областта на УТ, които да опишат още по-детайлно протичащите процеси и тяхното въздействие върху дейността на съвременните организации.

III. НАУЧНИ И ТЕОРЕТИКО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ НА ТРУДА

Основните приносни моменти в дисертационния труд могат да се разгледат и оценят в две групи – **научни приноси и теоретико-приложни приноси**. Във връзка с това дисертационния труд съдържа следните научни и практико-приложни приноси:

Научни приноси:

1) Обобщени са теоретичните постановки и съвременните концепции за таланта и управлението на таланти: *същност, обхват и релации по основни понятия, класификации, категории*. На основата на критичен и сравнителен анализ, дискусия и интерпретация е обоснована необходимостта от самостоятелно изследване на управлението на таланта в българския контекст (подобно изследване до момента не съществува). Анализирането на съвременните практики и подходи за управление на таланта в компаниите в България и възможностите за трансфер на успешни примери от водещите международни компании, са солидна база за обосноваването на теоретичен и изследователски модел в дисертационния труд.

2) Апробиран е разработен *авторов изследователски модел* и е обоснована *комплексността на използвания изследователски инструментариум*. Получени са оригинални резултати за управлението на таланти в изследваните организации (потвърдени в 5-те хипотези, посочени в дисертацията), очертаващи определени тенденции и предизвикателства, на база на които е изведена и концептуализирана идеята за изграждане на интегрирана рамка за управление на таланта в различни сектори и бизнес в България.

3) Разработена е *авторова методика*: с теоретико-приложните констатации, насоки и препоръки към *коучинг програмите и развитието на коучинг културата*, като нови измерения на съвременните организации към постоянен процес за саморазвитие и управление на таланти.

4) Разработен е *примерен модел* за управление на таланта (*теоретико-приложни рамки*), включващи: основни направления, компоненти, процеси, съдържателни характеристики, механизми или етапи; с извеждане на набор от критерии и обхват от индикатори.

Теоретико – приложни приноси:

1) Реализираното изследване представлява задълбочено проучване на практиките и подходите за управление на таланта в публичния, частния, и НПО сектор, и носи ценна информация както към целевите организации (избрани от определен кръг сектори), имащи добре развита официална стратегия за УЧР и функциониращи програми за управление на таланта, така и към т.нар. „казусни“ международни компании, прилагащи успешни практики в тази насока. Но и предлага *нови подходи и политики* в областта на управлението на таланта в условията на функциониращите съвременни организации (компании).

2) На базата на анализа от получените данни и формулираните изводи са *идентифицирани* предизвикателствата и възможностите (с извеждане на специфични тенденции с прогностичен характер) пред управленските подходи, инициативи и стратегии, като са *предложени и насоки* за тяхното усъвършенстване.

3) Сравнителните анализи в дисертацията (между български и международни изследвания и успешни практики) проследяват и примери за *синхронизирането* на организационни, управленски и индивидуални усилия, създаващи благоприятни условия за формиране на своеобразна *спирала на взаимно поощряване*, водещи към постоянно саморазвитие и самоусъвършенстване на всеки отделен служител. Но и дават възможност за обосноваването на различни варианти за специфични измерения или методики за адекватен инструментариум и тяхното приложение за конкретни сфери на бизнеса.

IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ И ДОКЛАДИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

1. Научна статия: „*Управление на таланти в практиката*“, стр. 41-45, Месечен дайджест "Труд и право", ИК "Труд и право", бр. 7, 2015.
2. Научно съобщение: „*Ролята на лидерите в процеса на управление на талантите в организацията*“, стр. 313 - 319, Сборник от Международна научно - практическа конференция "Лидерството - време за промени", Департамент "Бизнес администрация", НБУ, 2015
3. Научно съобщение: „*Стратегии и практики за управление на таланти в организацията*“, стр. 209 - 212, Сборник от Международна научно - практическа конференция "Стратегически визии: ефективно управление за икономически, организационни и социални трансфери (иновации - институции - бизнес)", Департамент "Администрация и управление", НБУ, 2016
4. Научно съобщение "Управление на таланти: модели за организационна диагностика, изследователски подходи и тенденции" - 6 стр., Сборник от Международна научно - практическа конференция "Власт, управление и обществено развитие (глобални, регионални и национални перспективи", Департамент "Администрация и управление", НБУ, 2018

ДОКЛАДИ, ИЗНЕСЕНИ НА КОНФЕРЕНЦИИ

1. Презентация и доклад на тема: "*The Role of Leadership in the Process of Talent Management*", в рамките на Международна научно - практическа конференция "Лидерството - време за промени", Департамент "Бизнес администрация", НБУ, юни 2015.
2. Презентация и доклад на тема: "*Strategies and Practices for the Management of talents*", в рамките на Международна научно - практическа конференция "Стратегически визии: ефективно управление за икономически, организационни и социални трансфери (иновации - институции - бизнес)", Департамент "Администрация и управление", НБУ, юни 2016.
3. Презентация и доклад на тема: "*Talent Management: Organizational Diagnostic Models*" в рамките на Международна научно - практическа конференция "Власт, управление и обществено развитие (глобални, регионални и национални перспективи", Департамент "Администрация и управление", НБУ, юни 2017

4. Изследователски модели на тема: *"Корпоративна култура - основен център за мотивация и управление на таланти в организацията"*, в рамките на междудепартаментен семинар "Корпоративната култура - основен център за мотивация и управление на таланти в организацията/компанията", Департамент "Администрация и управление", НБУ, юни 2017 г.

V. THEORETICAL AND PRACTICAL CONTRIBUTIONS OF THE DISSERTATION

The main contributions of a dissertation can be examined and evaluated in two groups – theoretical contributions and practical contributions. Therefore, the dissertation contains the following theoretical and practical contributions:

Theoretical contributions:

1) The theoretical formulations and modern concepts of talent and talent management are summarized: *essence, scope and relations by basic concepts, classifications, categories*. Based on critical and comparative analysis, discussion and interpretation, the need for an independent study of talent management in the Bulgarian context is justified (such a study does not exist so far). The analysis of the modern practices and approaches for talent management in the companies in Bulgaria and the opportunities for transfer of successful examples from the leading international companies are a solid basis for the substantiation of a theoretical and research model in the dissertation.

2) The developed *author's research model* is tested and the *complexity of the used research tools is substantiated*. Original results for the management of talents in the researched organizations (confirmed in the 5 hypotheses mentioned in the dissertation) are received, outlining certain tendencies and challenges, on the basis of which the idea of building an integrated framework for talent management in different sectors and business in Bulgaria.

3) An *author's methodology* has been developed: with the theoretical and applied findings, guidelines and recommendations *to the coaching programs and the development of the coaching culture*, as new dimensions of the modern organizations to a constant process for self-development and talent management.

4) An *exemplary model* for talent management (*theoretical and applied frameworks*) has been developed, including: main directions, components, processes, content characteristics, mechanisms or stages; by displaying a set of criteria and a range of indicators.

Practical contributions:

1) The conducted research is an in-depth study of the practices and approaches for talent management in the public, private, and NPO sector, and brings valuable information to

the target organizations (selected from a certain range of sectors) with a well-developed formal HRM strategy and functioning programs. for talent management, as well as to the so-called "Case" international companies applying successful practices in this direction. But it also offers *new approaches and policies* in the field of talent management in the conditions of functioning modern organizations (companies).

2) Based on the analysis of the obtained data and the formulated conclusions, the challenges and opportunities (by deriving specific trends of prognostic nature) before the management approaches, initiatives and strategies are *identified*, and *guidelines* for their improvement are proposed.

3) The comparative analyzes in the dissertation (between Bulgarian and international research and successful practices) follow examples of the *synchronization* of organizational, managerial and individual efforts, creating favorable conditions for the formation of a kind of *spiral of mutual encouragement*, leading to constant self-development and self-improvement of each employee. But they also provide an opportunity to justify different options for specific dimensions or methodologies for adequate tools and their application to specific areas of business.